CUVÂNT ÎNAINTE

Obiectivele disciplinei şi adresabilitate

Ce este managementul?

Pentru a răspunde la această întrebare trebuie să reflectăm asupra activităţilor zilnice cu care ne confruntăm. De fapt, suntem managerii propriilor aptitudini , zilnic trebuie să luăm decizii, care sunt în concordanţă cu propriile noastre obiective. Ne gândim cum vom putea realiza ceea ce ne-am propus, cu ce resurse umane şi materiale obiectivele propuse pot fi realizabile.

Activitatea managerului se desfăşoară prin: planificare, sistem decizional, organizare, şi control.Aşa cum în viaţa de familie uneori suntem propriul manager , şi într-o organizaţie activitatea desfăşurată de manager este asemănătoare. Organizaţia reprezintă un grup de persoane care lucrează organizat într-o reţea de sisteme, având relaţii cu alte organizaţii în scopul îndeplinirii unui obiectiv. Organizaţia interacţionează cu stakeholder-ii, adică cu persoane care au interese economice şi sociale privind comportamentul acesteia. Stakeholderii sunt: angajaţii, managerii, clienţii, furnizorii, etc. Managerul trebuie să identifice principalii stakeholderi si să acţioneze astfel încât să asigure satisfacerea intereselor comune.

Dobândirea de cunoştinţe şi crearea de abilităţi manageriale reprezintă de fapt fundamentele conducerii ştiinţifice a organizaţiilor. Astfel, pornind de la aceste considerente mi-am propus următoarele obiective:

- Realizarea unei introduceri în management;
- Cunoaşterea mediului ambiant al firmei;
- Elemente de strategia firmei;
- Organizarea structurală a firmei;
- Abodarea sistemului decizional;
- Sistemul informaţional al firmei;
- Metode de management.

Lucrarea este adresată tuturor celor interesaţi de ştiinţa şi practica managementului precum şi studentilor învăţământului la distanţă şi este structurată pe module, fiecare modul pe lecţii.

Conţinutul disciplinei contribuie la realizarea unei formări la nivel superior a studentului şi economistului în general, asigurându-i pregătirea teoretică în sfera managementului, precum şi elemente de practică prin însuşirea tehnicilor si metodelor de conducere care îşi pun amprenta pe activitatea fiecărei organizatii, a fiecărui individ şi a unui stat în ansamblul său.

Scopul urmărit, in cadrul pregătirii este complex şi vizează:

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- Acumularea de cunoştinţe care permit înţelegerea termenilor în domeniu.
- Formarea şi dezvoltarea competenţelor manageriale.
- Dezvoltarea capacităţii de identificare , înţelegere şi utilizare a unui management performant.

Recomandări pentru parcurgerea materiei: Cursul este organizat pe module, lecţii şi unităţi de studiu şi prevede în mod explicit paşii pe care studentul trebuie să-i parcurgă pentru însuşirea noţiunilor de bază si timpul aferent studiului. Fiecare modul are înserate următoarele elemente ajutătoare: obiective ajutătoare, rezultate aşteptate, competenţe dobândite, timpul necesar pentru asimilarea fiecărui modul, paşii necesari pentru parcurgerea materiei, elemente aplicative,rezumate, concluzii, teme de control, teste de autoevaluare, recomandari bibliografice.

Ritmul recomandat de studiu este de 4 ore pe săptămână, aferente celor şapte module ale cursului.

Rezultate aşteptate şi competenţe:

- Cunoaşterea, înţelegerea, aprofundarea şi utilizarea noţiunilor specifice managementului;
- Înţelegerea, aprofundarea şi gestionarea sistemului decizional al firmei prin exemplificări, studii de caz;
- Însuşirea strategiilor de firmă şi aplicarea metodelor de management adecvate organizaţiei.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

MODULUL I
ELEMENTE DE INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT

Lectia 1. *Originea conceptului de management.Definire*
Lectia 2. *Management între ştiinţă şi artă*
Lectia 3. *Procese, relaţii şi funcţii ale managementului*
Lectia 4. *Sistemul de management*
Lectia 5. *Principiile managementului*

(4 ore de studiu)

Obiective specifice:

- Înţelegerea conceptului de management;
- Cunoaşterea definiţiei managementului;
- Înţelegerea relaţiei managementului între ştiinţă şi artă;
- Cunoaşterea proceselor, relaţiilor şi funcţiilor managementului;
- Înţelegerea sistemului de management;
- Înţelegerea, cunoaşterea şi aplicarea principiilor managementului.

Rezultate aşteptate:

În momentul în care va finaliza studiul acestui modul, studentul va avea posibilitatea:

- Să înţeleagă locul şi rolul managementului;
- Să identifice procesele de management;
- Să cunoască şi să aplice functiile managementului;
- Să cunoască şi să aplice principiile managementului.

Competenţe dobândite:

- Cunoaşterea termenului de management;
- Cunoaşterea funcţiilor managementului;
- Cunoaşterea sistemului de management;
- Explicarea proceselor de management.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Lectia 1. Originea conceptului de management.Definire

PASUL 1. Originile etimologice ale managementului

Originile etimologice ale managementului au fost căutate încă din cele mai îndepărtate timpuri. O influenţă hotărâtoare a avut-o:

- Verbul francez - manager - a utiliza cu economie
- Termenul - menage - ,însemnând conducere, administrare.

Mult mai târziu, la începutul secolului al XX –lea a intrat în economie, unde s-a extins mult şi a rămas definitiv.

PASUL 2. Conceptul de management

Conceptul de management a fost definit astfel:

- Managementul este o importantă tehnică socială, de conducere şi control al eforturilor unei grupe de indivizi pentru realizarea unui scop comun, bine definit. Realizarea acestui scop trebuie să se realizeze în condiţii minime de cheltuieli, de resurse şi eforturi.
- Managementul reprezintă arta de a conduce, de a conduce oamenii ale căror specializări sunt diferite în cadrul aceleiaşi organizaţii pentru atingerea unui obiectiv comun.
- Managemetul este cea mai nouă dintre ştiinţe şi cea mai veche dintre arte.

PASUL 3. Aspectele esenţiale ce trebuie avute în vedere în definirea managementului

În teoria lui **D.Carlson**, aspectele esenţiale ce trebuie avute în vedere în definirea managementului sunt:

a) Prevederea rezultatelor dorite;
b) Fixarea obiectivelor, elaborarea planurilor, prognozelor;
c) Stabilirea rezultatelor aşteptate de la colaboratori şi menţinerea unei organizări corespunzătoare;
d) Identificarea metodelor de perfecţionare, evaluarea rezultatelor pentru procesul decizional corectiv;
e) Înţelegerea nevoilor şi aspiraţiilor personalului, menţinerea disciplinei şi a respectului.

PASUL 4. Definirea managementului

M.Dumitraşcu a definit managementul ca fiind "ştiinţa prin care se asigură conducerea tuturor proceselor şi unităţilor economice şi din alte sectoare de activitate, în toate funcţiunile acestora, având în prim plan omul, participarea motivată a acestuia şi care presupune rezolvarea problemelor sub aspect previzional, organizatoric, de conducere, de decizie, de control în scopul creşterii eficienţei economice."

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Ion Petrescu, a definit managementul ca: "ansamblul activităţilor, disciplinelor, metodelor, tehnicilor care înglobează sarcinile conducerii, gestiunii, administrării şi organizării societăţii comerciale şi vizează prin adoptarea deciziilor optime în proiectarea şi reglarea proceselor microeconomice să antreneze întregul colectiv de salariaţi pentru a întreprinde şi a lucra cât mai profitabil, pentru a organiza schimbări capabile să asigure creşterea performanţelor pe plan economic şi social".

Bazele managementului ştiinţific au fost puse de americanul F.W.Tayol, autor al lucrărilor "Principiile conducerii ştiinţifice" şi "Conducerea atelierelor" şi de francezul H.Fayol prin lucrarea "Administraţia industrială şi generală".

F.W.Tayol definea managementul ca "ştiinţă originală, care se bazează pe legi, reguli şi principii riguros stabilite".

Teoreticienii, fac deosebire între managementul ştiinţific şi ştiinţa managementului. Managementul ştiinţific este apreciat ca o practică a conducerii, realizată pe bază ştiinţifică, care o constituie ştiinţa managementului, adică cercetările teoretice ale procesului de management. Ştiinţa managementului include multe discipline: matematica, economia, psihologia, ingineria, sociologia.

Cu toate că o definiţie unanim recunoscută a managementului nu a fost încă elaborată, cei mai mulţi specialişti privesc conducerea ca o activitate de reglaj care face posibilă trecerea unui sistem dintr-o stare în alta dinainte stabilită.

Managementul reprezintă procesul care urmăreşte atingerea unor obiective (scopuri) utilizând resurse (umane, materiale, de timp).

Resursele reprezintă **input-uri** în proces, iar obiectivele reprezintă **output-uri** în proces. Raportul între input-uri şi output-uri indică randamentul procesului.

INPUT←→RANDAMENT←→OUTPUT

Teoria managementului are un caracter general şi se aplică în toate domeniile. Practica managementului are un caracter specific, în sensul că se aplică într-un anumit domeniu (management organizaţional, management în asigurări, management industrial).

Managementul, abordat concomitent ca teorie şi ca practică, este în etapa actuală, unul dintre cei mai importanţi factori generatori de performanţe economice la nivel de firmă. Funcţionalitatea, eficienţa şi eficacitatea acesteia sunt dependente apreciabil de calitatea, eficienţa şi eficacitatea managementului.

REZUMAT:

Lecţia 1 trateaza aspecte de introducere in stiinta managementului pornind de la etimologia cuvantului, definirea managementului. **Managementul reprezintă procesul care urmăreşte atingerea unor obiective (scopuri) utilizând resurse (umane şi materiale).** Teoria managementului are un caracter general şi se aplică în toate domeniile. Practica

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

managementului are un caracter specific, în sensul că se aplică într-un anumit domeniu (management organizaţional, management în asigurări, management industrial).

Managementul, abordat concomitent ca teorie şi ca practică, este în etapa actuală, unul dintre cei mai importanţi factori generatori de performanţe economice la nivel de firmă. Funcţionalitatea, eficienţa şi eficacitatea acesteia sunt dependente apreciabil de calitatea, eficienţa şi eficacitatea managementului.

Lectia 2. Management între ştiinţă şi artă

PASUL 1. Managementul ca ştiinţă

Managementul ca ştiinţă presupune elaborarea unor concepte, principii, metode şi tehnici de lucru cu caracter general, a căror utilizare trebuie să asigure folosirea la timp optim a potenţialului uman, material şi financiar din cadrul societăţilor comerciale. Pe măsura dezvoltării teoriei managementului şi arta de a conduce înregistrează progrese importante. Mulţi specialişti astfel, pledează pentru o teorie complet integrată a managementului.

Dezvoltarea **teoriei integrate a managementului** presupune :

a) În domeniul managementului, teoria este un **cadru conceptual** de referinţă.

b) Teoria este **necesară** pentru orientarea cercetării manageriale, pentru depistarea lacunelor în domeniu şi găsirea soluţiilor reuşite de viitor.

c) Este **imposibilă** învăţarea managementului fără existenţa unei astfel de discipline care să ofere un **ghid de proceduri de lucru** adecvate unui bun manager.

d) Întreprinderea modernă se bazează pe teoria managementului.

e) Cu ajutorul teoriei managementului se formează managerii capabili să conducă unităţi, să asigure progres, inovare, motivare, profit.

Instalarea mileniului III aduce în prim planul lumii moderne o nouă perspectivă asupra unor noi entităţi, noi controverse şi bineînţeles, noi posibilităţi de abordare a acestora. Managementul este una dintre ele.

Cine? Cum? Cu ce? În cât timp? Unde? Cu ce costuri?

Managementul ca proces se adresează acestor întrebari şi vine în întâmpinarea problemelor pe care acestea le ridică. Utilizând toate resursele disponibile într-un mod cât mai eficient, cu un cost cât mai mic şi într-un timp cât mai scurt, managementul este modalitatea de a atinge scopul cu economie de mijloace şi cu un randament cât mai aproape de cel optim.

Managementul reprezintă o "**disciplină**" în ambele sensuri ale cuvantului:

- **un domeniu de studiu**
- **o modalitate comportamentală**

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Scopul major al acestei discipline este să ofere informaţiile tehnice, metodologice şi procedurale pentru a fi înţelese şi aplicate cu succes în vederea obţinerii rezultatelor scontate.

Managementul este **ştiinţă** în măsura acumulărilor teoretice şi **artă** în măsura aplicării eficiente.

De ce stiinţă?

Pentru că are la bază principii, metode, legi, tehnici, accesibile oricui.

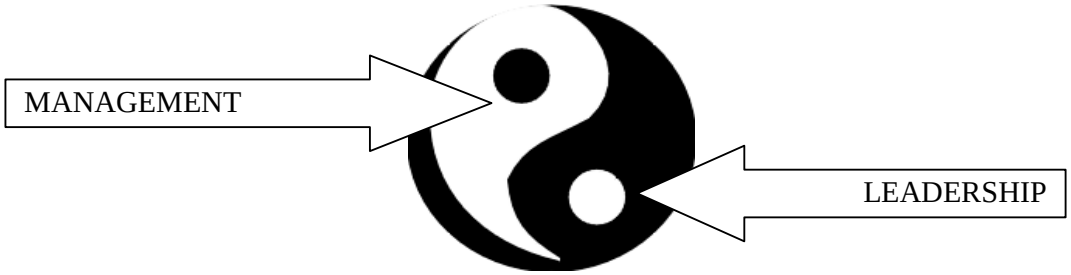
PASUL 2. Managementul ca artă

De ce artă?

Pentru că devine talent în măsura în care este practicat şi se îmbogăţeşte cu fiecare experienţă în parte, invitând la creativitate, intuiţie, previziune.

Este bine ştiut faptul că în ipostaza de **ştiinţă**, managementul este abordat (şi cunoscut) mai ales prin prisma **proceselor de management** şi a relaţiilor pe care acestea le generează (numite **relaţii de management**). Dacă procesele de management se regăsesc în ceea ce generic numim **funcţii ale managementului –** previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare**, relaţiile de management** se manifestă ca raporturi între cei care conduc şi cei care execută în ceea ce priveşte exercitarea funcţiilor managementului.

In realitate, ce face un manager?



Exerciţiu: Identificarea tendinţelor individuale către rolul de manager sau leader

Obiective

- **test pentru identificarea tendinţelor individuale către rolul de manager sau leader.**

Material necesar

Foi A4 cu formularul de chestionar

Procedura

Chestionarul se aplică <u>înainte</u> de a descrie conceptele de manager şi leader; rezultatele se comunică <u>după</u> prezentarea celor două noţiuni.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Citiţi cele de mai jos şi încercuiţi în coloanele A sau B cuvintele care corespund situaţiei dumneavoastră.

Conducându-mi organizaţia....	***A***	***B***
Mă concentrez mai ales asupra	*prezentului*	*Viitorului*
Mă preocupă îndeosebi	*stabilitate*	*Schimbare*
Mă preocupă lucrurile pe termen	*scurt*	*Lung*
Pentru a-mi atinge obiectivele, fac apel la	*instructiuni*	*Inspiratie*
Ţelurile mele proprii se bazează pe	*necesitatea imediată*	*"teatrul interior"*
Intotdeauna întreb	*"cum?"*	*"de ce?"*
Poziţia mea se intemeiază pe	*autoritate*	*Carismă*
In relţiile cu ceilalţi tendinţa este de a-i	*controla*	*Imputernici*
Modul în care comunic tinde spre	*complexitate*	*Simplitate*
In elaborarea deciziilor, de obicei	*logica*	*Intuiţia*
Principalele mele preocupari sunt	*organizationale*	*sociale si organizaţionale*

Două noţiuni adesea intricate ca interpretare, dar cu adresabilitate atât de diferită, **managementul şi leadership-ul** necesită categoric o delimitare precisă, nu neapărat din punct de vedere al definiţiei, cât mai ales din punct de vedere a ceea ce presupune fiecare în parte, a caracteristicilor şi specificului fiecăreia dintre ele.

Pentru a putea realiza o diferenţiere cât mai cuprinzătoare, materialul de faţă îşi propune un studiu comparativ, preluat din mai multe surse. Trăsăturile rezumate în tabelul nr. 1, sunt rezultatul unor observaţii desfăşurate pe un număr foarte mare de persoane aflate în derularea unor situaţii comune sau deosebite, având aceeaşi constantă şi anume poziţia ierarhică de rang superior în diferite organizaţii sau structuri.

Obiectivul acestor observaţii a fost determinarea reactivităţii, relaţionării şi evoluţiei comportamentale a acestor persoane, precum şi impactul asupra structurii respective a modului de acţiune al acestora.

Tabelul nr. 1

Caracteristicile managerului	**Caracteristicile leaderului**
Nu excelează în imaginaţie, creativitate sau comportament etic	Foloseşte charisma personală pentru a influenţa deciziile celorlalţi
Analizează situaţiile raţional, foloseşte selecţia sistematizată a scopurilor	Dezvoltă înţelegere intuitivă şi chiar mistică a necesităţilor de moment
Işi dirijează energia către obiective, resurse, organizaţie, pentru a organiza rezolvarea problemelor	Işi dirijează energia pentru a rezolva problemele celorlalţi
Creează conflicte privind interesele de grup	Militează pentru armonizarea relaţiilor interpersonale
Devine anxios dacă există dezordine	Lucrează cumva mai bine în situaţii de dezordine
Foloseşte acumulările experienţelor comune pentru a atinge scopurile	Deseori trage concluzii în absenţa unor fapte concrete
Aduce inovaţii prin îmbunătăţirea proceselor deja	Aduce inovaţii prin perspicacitate sau intuiţie

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

în derulare	
Vede lumea ca pe ceva static şi impersonal (alb sau negru)	Vede lumea plină de culoare şi mereu mai colorată
Influenţează lumea prin utilizarea logicii, a faptelor şi a argumentelor	Influenţează lumea prin modificarea stărilor de spirit, prin evenimente şi aşteptări
Priveşte activitatea ca pe proces în derulare, implicând o combinaţie de idei, aptitudini, sincronizare şi oameni	Priveşte activitatea din punct de vedere al unor noi abordări ale problemelor, sau ca pe descoperirea unor soluţii noi la problemele vechi
Priveşte activitatea ca pe ceva care trebuie făcut sau tolerat	Priveşte activitatea ca pe o provocare
Are un instinct al supravieţuirii; încearcă să minimalizeze riscurile şi să tolereze erorile	Uneori reacţionează emoţional la erori şi nu tolerează rutina
Are un nivel scăzut al implicării emoţionale în munca sa	Percepe semnale emoţionale de la ceilalţi, acţionând în relaţie cu indivizii; pune pasiune în munca sa
Dezvoltă relaţii cu ceilalţi bazate pe rolul acestora într-o secvenţă sau într-un proces de luare a deciziilor	Dezvoltă relaţii cu ceilalţi bazate pe intuiţie, empatie
Se concentrează pe *modul in care trebuie să se acţioneze*	Se concentrează pe *ceea ce trebuie făcut*
Işi concentrează atenţia pe proceduri	Se concentrează pe luarea deciziilor
Comunică indirect cu subalternii, folosind "semnale"	Comunică prin "mesaje" ce încurajează răspunsurile emoţionale
Viaţa lui a decurs fără incidente, este previzibilă, ia lucrurile aşa cum sunt	Viaţa lui a fost întotdeauna marcată de o luptă pentru a atinge sensul dorit
Se comportă ca o persoană conservatoare şi în acelaşi timp coordonatoare a unei ordini pre-existente; crede în organizare, datorie şi responsabilitate	Se consideră o persoană separată oarecum de anturaj, există odată cu organizaţia dar nu se consideră ca aparţinând acesteia în mod obligatoriu
Se consideră ca parte integrantă a structurii lui sociale şi respectă standardul acesteia	Se consideră ca o entitate în permanentă evoluţie, concentrându-se mai mult înspre interiorul propriu decât spre ceea ce îl înconjoară
Se dezvoltă prin socializare şi încearcă tot timpul să menţină o balanţă în relaţiile sociale	Se dezvoltă în primul rând prin performanţa individuală, pregătindu-se pentru schimbări emoţionale şi sociale
Găseşte armonie în viaţă alături de societate, organizaţie şi familie	Găseşte echilibru în propria valoare, atitudine şi opinie
Dezvoltă relaţii de ataşament moderat dar foarte divers cu cât mai mulţi din jurul său	Dezvoltă relaţii foarte personale, cu un număr restrâns de persoane, deseori de scurtă durată, dar foarte intense
Se simte oarecum ameninţat de provocările "neprogramate", este dezorientat de problemele oarecum "agresive"	Are o deosebită afinitate pentru problemele oarecum agresive, abordându-le prin implicare emoţională, atât personală cât şi alături de cei din jur.

Ca o concluzie pentru cele prezentate în paralel, se poate afirma că un manager se doreşte a fi o persoană echilibrată, concisă, ordonată, logică şi în directă relaţie cu problematica structurii din care face parte, pregătită "tehnic" corespunzător şi care activează în conformitate cu planificarea specifică poziţiei în care se regăseşte.

Astfel:

- **managerul** este persoana potrivită pentru **a conduce şi coordona** o organizaţie a cărei activitate presupune regulamente prestabilite, are obiective precise şi mizează pe un rezultat pozitiv atât financiar cât şi relaţional (firme, instituţii bancare, de învăţământ,

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

publice etc...); managementul se învaţă şi se dezvoltă în practica nemijlocită, în directa relaţie cu specificul ariei de activitate.

- **leaderul** este persoana potrivită pentru **a iniţia şi conduce structuri cu un specific** aparte, cu implicaţii în variate domenii, în situaţii neprevăzute, unde rezultatul final nu este prestabilit integral şi nu se urmăreşte un câştig neapărat cuantificabil (state, misiuni de explorare, cercetare); leaderul este persoana înzestrată nativ cu anumite calităţi pe care le dezvoltă prin exercitarea funcţiilor sale, în paralel cu dobândirea unora noi (similare cu cele ale managerului)

MANAGERUL...

- Asigură îndeplinirea eficientă a activităţii
- Identifică obiective pe termen scurt
- Oferă tehnici, proceduri şi instrumente
- Asigură logistica
- Urmăreşte rezultatul imediat
- Asigură respectarea normelor, regulilor
- Minimizează efortul
- Administrează eficient resursele

LEADERUL...

- Generează viziunea
- Identifică obiective pe termen mediu şi lung
- Oferă setul de principii şi valori
- Indică direcţia şi asigură orientarea
- Arată ce trebuie făcut
- Inspiră încredere
- Stimulează creativitatea
- Cucereşte inimi şi minţi

Calităţile de leader sunt puse în funcţiune cu precădere în situaţii de criză care presupun schimbări majore şi rapide. Competenţele manageriale sunt disponibilizate curent, în situaţiile cotidiene, stereotipe.

La nivelurile ierarhice înalte există condiţii ca o persoană să fie mai mult leader şi mai puţin manager, în timp ce la nivelurile ierarhice joase se întâmplă invers. Pentru o mai bună înţelegere a diferenţei între rolul de manager şi cel de leader, iată o comparaţie plastică:

„**Leadership-ul stabileşte dacă scara este aşezată pe peretele potrivit, managementul este eficienţa în ascensiunea pe scara succesului; leadership-ul este investirea efortului pe drumul cel bun, managementul este cantitatea de efort cheltuită" S.R. Covey (1989).**

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Tendinţa de abordare a acestui domeniu (definirea şi delimitarea) în zorile mileniului III, este de a obţine personal calificat pentru poziţiile de rang superior în ierarhia oricărei structuri, care să îmbine caracteristicile unui bun manager (rigurozitate, cunoştinţe tehnice, logică etc...) cu cele ale unui leader (intuiţie, creativitate, charismă etc...).

„Un bun management, include un competent leadership ca o parte integrantă a sa fără de care managementul ca atare nici nu există" (Jacques, Clement, 1991).

„Leadership-ul este o componentă majoră a managementului" (Nicolescu, Verboncu, 1999).

„Leadership-ul este un concept mai larg decât managementul: managementul este un tip special de leadership în care baza este atingerea scopurilor" (Hersey, Blanchard, Johnson, 2001).

„**Leadership-ul presupune dirijarea şi mobilizarea energiei persoanelor spre un obiectiv precis, dezvoltarea unei viziuni, transmiterea ei celor ce urmează a o realiza, motivarea subordonaţilor . Managementul cuprinde ansamblul sarcinilor de conducere a organizaţiei (luarea deciziilor strategice, organizarea muncii, repartiţia sarcinilor, controlul executării lor şi comunicarea)" (Levy-Leboyer, 2003).**

Un bun manager gestionează foarte bine complexitatea, iar un bun leader gestionează foarte bine schimbarea.

Rezumat:

Managementul ca artă se bazează pe:

- priceperea managerului
- talentul managerului
- măiestria managerului
- abilitatea de a transforma cunoştinţele în acţiuni, de a utiliza metodele şi tehnicile elaborate de ştiinţa managementului.

Managementul ca ştiinţă se bazează pe:

- studierea relaţiilor de management din sistemele economico-sociale
- descoperirea legităţilor şi principiilor care guvernează aceste relaţii
- conceperea de noi sisteme, metode, tehnici şi modalităţi de management menite să asigure optimizarea funcţionării acestor sisteme.

Lecţia 3. Procese, relaţii şi funcţii ale managementului

PASUL 1. Dimensiunile managementului

Managementul firmei se manifestă pe două dimensiuni:

- Procesuală şi
- Relaţională

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Dimensiunea procesuală constă în faptul că, la bază, orice acţiune sau fenomen managerial este alcătuit dintr-un număr de faze prin care se stabilesc obiectivele de realizat, sarcinile şi activităţile necesare atingerii acestora şi prin care se integrează eforturile membrilor organizaţiei, utilizând un ansamblu de metode şi instrumente în vederea îndeplinirii cât mai eficiente a raţiunilor care au determinat constituirea firmei.

PASUL 2. Procese şi relaţii de management

În acest fel, managementul prezintă **un sistem de procese** prin care factorii de autoritate şi deci de decizie, ai firmei, acţionează în interiorul acesteia în scopul asigurării unei eficienţe organizaţionale cât mai înalte.

Realizarea procesului de management presupune îndeplinirea unor activităţi specifice care pot fi împărţite în câteva grupe definitorii pentru rolul oricărui manager, indiferent de poziţia pe care acesta o ocupă în cadrul firmei.

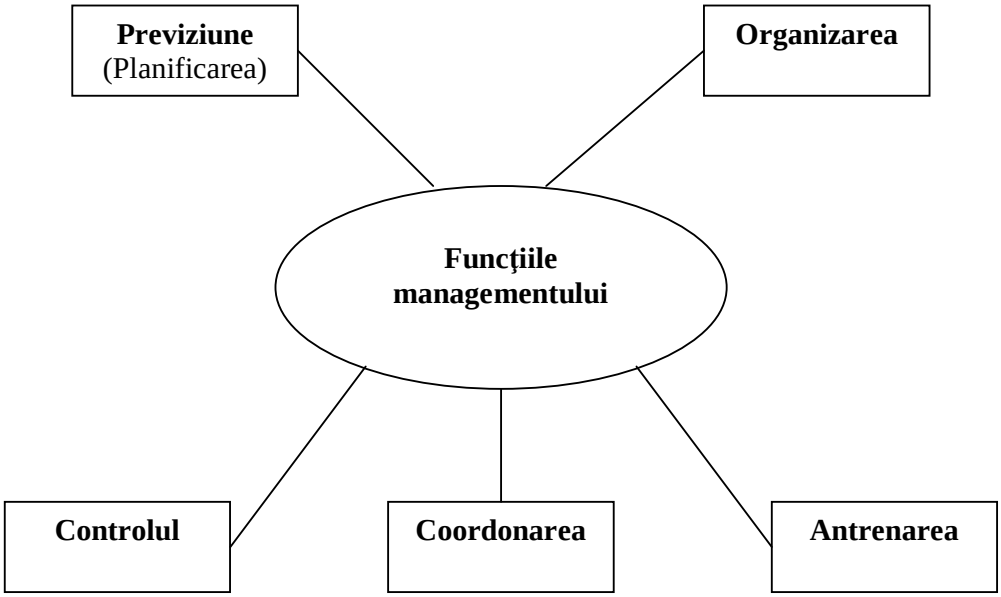
Procesul de management se poate partaja, având în vedere natura sarcinilor implicate de desfăşurarea lui şi modul de realizare, în cinci funcţii:

- Previziunea
- Organizarea
- Coordonarea
- Antrenarea
- Evaluarea-controlul.

PASUL 3. Funcţiile managementului

Schematic funcţiile managementului se prezintă astfel:

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate



PASUL 4. Previziunea

Funcţia de previziune constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei şi componentele sale, precum şi resursele şi principalele mijloace necesare realizării lor. Rezultatele previziunii se împart în funcţie de orizont, grad de detaliere şi obligativitate în trei categorii principale.

În primul rând, **prognozele**, au un caracter aproximativ nefiind obligatorii. Ele se rezumă la principalele aspecte implicate, conţinând un set de date cu valoare indicativă referitoare la ansamblul firmei.

Planul, este instrumentul în care se finalizează cea mai mare parte a proceselor de previziune. Gradul lor de detaliere variază invers proporţional cu orizontul, în funcţie de aria de întindere.

A treia modalitate principală de concretizare a previziunii o reprezintă **programele**. Acestea sunt foarte detaliate, elementele cuprinse fiind obligatorii şi prezentând un grad ridicat de certitudine.

PASUL 5. Organizarea

Funcţia de organizare desemnează ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc şi delimitează procesele de muncă fizică şi intelectuală cu componentele lor, precum şi gruparea acestora pe posturi, formaţii de muncă, compartimente şi atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice şi sociale, în vederea realizării în cât mai bune condiţii a obiectivelor previzionate.

În cadrul organizării se delimitează două subdiviziuni:

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- **organizarea de ansamblu** a firmei concretizată în stabilirea structurii organizatorice şi a sistemului informaţional (exercitată de managementul superior) şi
- **organizarea principalelor componente ale** firmei – cercetarea /dezvoltarea, producţia, personalul etc. Specific acestei componente majore a funcţiei de organizare este un management mediu şi inferior.

PASUL 6. Coordonarea

Funcţia de coordonare constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile şi acţiunile personalului firmei şi ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor şi sistemului organizatoric .Deci, coordonarea este o organizare în dinamică a cărei necesitate rezultă, în principal, din:

a. **dinamismul firmei şi al mediului ambiant**, imposibil de reflectat în totalitate în previziuni şi în sistemul organizatoric;
b. **complexitatea, diversitatea şi reacţiile personalului ce reclamă un feed-back** operativ, permanent, de natură să asigure corelarea adecvată a deciziilor şi a acţiunilor acestora.

Pentru asigurarea unei coordonări eficace este esenţială existenţa unei comunicări adecvate la toate nivelurile managementului, prin comunicare înţelegând transmiterea de informaţii şi perceperea integrală a mesajelor conţinute.

PASUL 7. Antrenarea

Funcţia de antrenare încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul firmei să contribuie la stabilirea şi realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îi motivează. Deci, scopul antrenării are un pronunţat caracter operaţional.Fundamentul antrenării îl reprezintă motivarea, care în funcţie de modul de condiţionare a satisfacţiilor personalului, dă rezultate pozitive sau negative. În firmele moderne se foloseşte cu prioritate **motivarea pozitivă**, întrucât la acelaşi volum de resurse financiare utilizate pentru motivare o parte sensibil mai mare a personalului obţine satisfacţii din participarea la procesul muncii, iar climatul de muncă şi cultura firmei sunt superioare, ceea ce, implicit, generează rezultate economice mai mari.

PASUL 8. Control-evaluare

Funcţia de control-evaluare poate fi definită ca ansamblul proceselor prin care performanţele firmei , subsistemelor şi componenţilor acesteia sunt măsurate şi comparate cu obiectivele şi standardele stabilite iniţial, în vederea eliminării deficienţelor constatate şi integrării abaterilor pozitive. Procesele de evaluare control implică patru faze:

- măsurarea realizărilor;
- compararea realizărilor cu obiectivele şi standardele stabilite iniţial, evidenţiind abaterile produse;
- determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate;

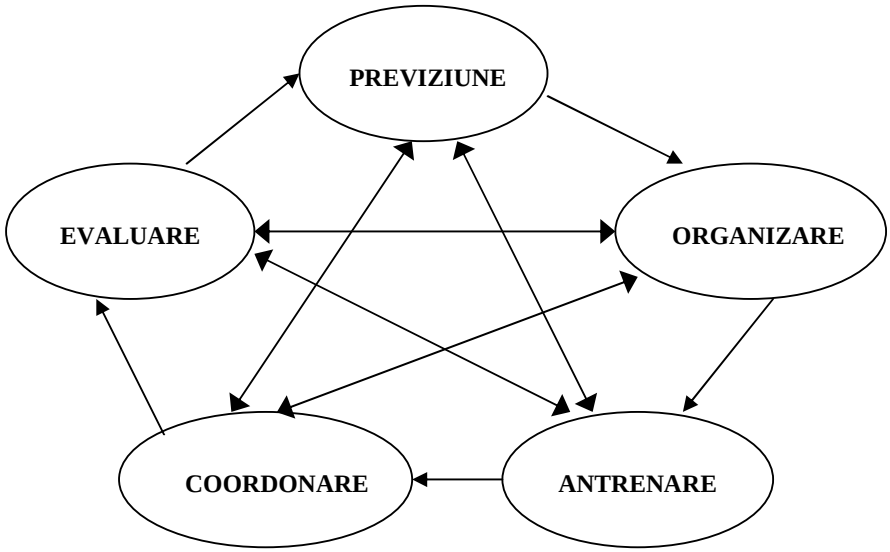
Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- efectuarea corecturilor care se impun, inclusiv acţionarea, pe măsura posibilităţilor, asupra cauzelor ce au generat abaterile negative.

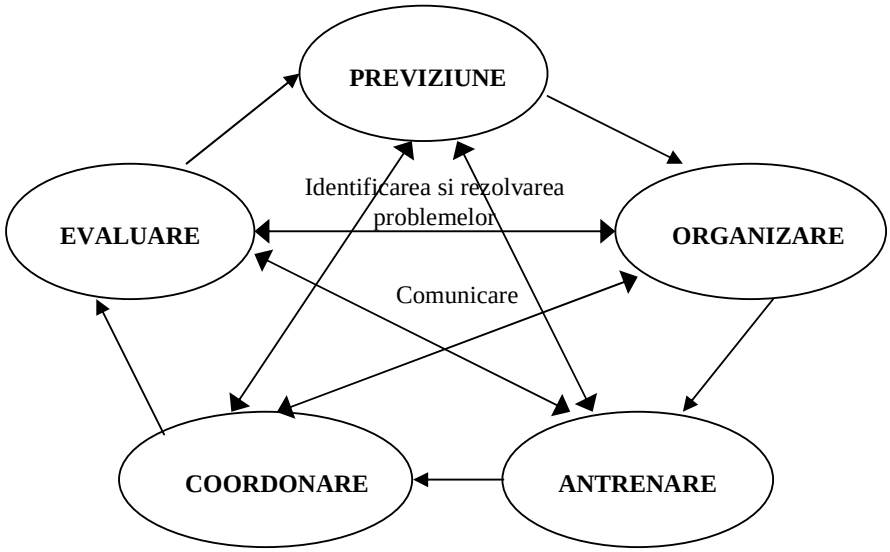
REZUMAT:

De reţinut, funcţiile managementului, secvenţa managerială de bază şi procesul complet de management.

Secvenţa managerială de bază



Procesul complet de management



Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Relaţiile de management constau în raporturile care se stabilesc între elementele unei organizaţii şi între acestea şi diversele variabile ale mediului extra-organizaţional în procesele de planificare, organizare, coordonare, antrenare şi control al activităţilor vizând atingerea obiectivelor firmei.

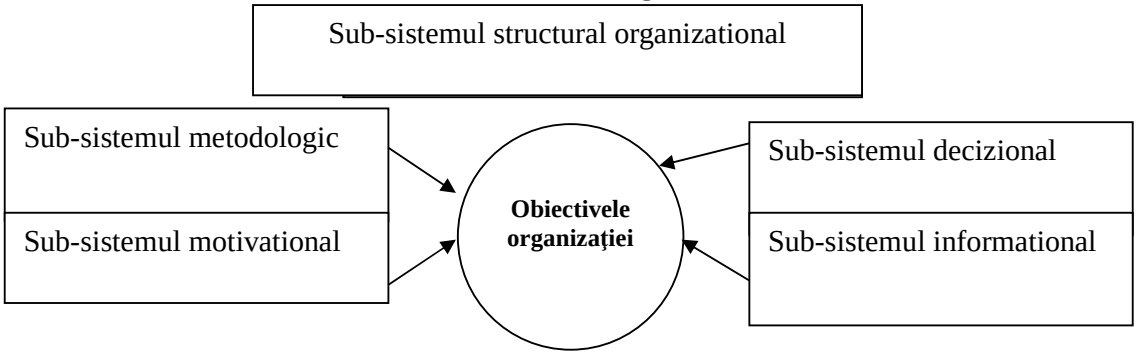
Lectia 4. Sistemul de management

PASUL 1. Elementele sistemului de management

Relaţiile de management reprezintă forma cea mai directă şi cea mai activă de manifestare a managementului. Atât procesele cât şi relaţiile de management pot fi identificate, delimitate, grupate, analizate şi perfecţionate pe baza unui ansamblu de principii, reguli şi proceduri, concepute de managementul modern, în cadrul unui sistem de management.

În esenţă, un sistem de management înglobează elemente de natură structural-organizatorică, decizională, informaţională şi metodologică, prin intermediul cărora sunt exercitate funcţiile şi relaţiile manageriale în scopul realizării obiectivelor organizaţionale

Sistemul de management



Funcţionalitatea şi interdependenţele operaţionale dintre subsistemele componente condiţionează în mod hotărât eficienţa de ansamblu a unei firme.

Contribuţia esenţială a ştiinţei managementului constă, prin urmare, în identificarea componentelor şi caracteristicilor sistemului de management la nivel de firmă, precum şi în stabilirea unui ansamblu de elemente conceptual metodologice riguros structurate, de proiectare şi perfecţionare atât a acestuia, cât şi a subsistemelor sale.

Prin aceasta se exprimă, de fapt, conţinutul ştiinţific al managementului, cu consecinţe semnificative asupra funcţionalităţii şi eficienţei de ansamblu a organizaţiei.

PASUL 2. Fazele unui sistem de management

Sunt următoarele:

1. Stabilirea cu precizie a sistemului de obiective pe termen lung pentru firmă şi a căilor de implementare a acestora, respectiv strategia firmei.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

2. Evaluarea resurselor necesare funcţionării şi dezvoltării eficiente a organizaţiei în sensul obiectivelor propuse.
3. Stabilirea sub-obiectivelor şi determinarea activităţilor şi sarcinilor necesare pentru realizarea obiectivelor globale strategice.
4. Proiectarea intercorelată a subsistemelor structural-organizatoric, decizional, informaţional, motivaţional şi metodologic.

La sporirea eficienţei organizaţionale, o contribuţie importantă are raţionalizarea deciziilor manageriale, a subsistemului decizional în ansamblul său.

PASUL 3. Sistemul organizatoric

La nivelul firmei, sistemul organizatoric se manifestă prin intermediul organizării **formale** şi organizării **informale.**

Organizarea informală este cea stabilită în mod spontan şi natural între membrii unei organizaţii pe bază de prietenii, pasiuni comune, grad de rudenie etc.

Organizarea formală este reglementată de acte normative, dispoziţii cu caracter intern, regulamente şi se reflectă în două importante componente: organizarea procesuală;organizarea structurală.

Organizarea procesuală

Abordarea funcţională a întreprinderii, realizată pentru prima dată de *Henry Fayol,* impune, mai întâi, **analiza categoriilor de obiective**. Firește, rolul unei întreprinderi, raţiunea înfiinţării acesteia este de înfăptuire a unor obiective care pot fi privite drept caracterizări cantitative şi calitative ale scopurilor urmărite.

Obiectivele, în funcţie de sfera de cuprindere şi importanţă, pot fi:

- **obiective fundamentale**, se stabilesc la nivelul unei organizaţii şi exprimă principalele scopuri ale acesteia (realizarea unui anumit nivel al producţiei la sfârşitul unei perioade);
- **obiective derivate de gradul I** (principale) sunt părţi ale obiectivelor generale, iar la realizarea lor participă un număr mare de salariaţi care execută procese de muncă importante (dezvoltarea capacităţilor de producţie);
- **obiective derivate de gradul II** (secundare) sunt părţi ale obiectivelor derivate de gradul I au o definire concretă, iar la realizarea lor participă salariaţi care execută procese de muncă restrânse (pregătirea condiţiilor materiale şi organizatorice necesare dezvoltării capacităţilor de producţie);
- **obiective specifice** se referă la lucrările şi acţiunile întreprinse pentru realizarea obiectivelor derivate (elaborarea unui program de producţie, conceperea şi realizarea unui nou proces tehnologic);
- **obiective individuale** se referă la sarcinile concrete stabilite fiecărui salariat.

În strânsă legătură cu categoriile de obiective apar componentele organizării procesuale: **funcţiunea, atribuţia, sarcina, operaţia.**

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Funcţiunea reprezintă ansamblul activităţilor omogene, complementare sau convergente desfăşurate de un personal de o anumită specialitate, folosind metode şi tehnici specifice, cu scopul realizării obiectivelor derivate de gradul I. Principalele funcţiuni ale unei organizaţii sunt: comercială; cercetare-dezvoltare; producţie; resurse umane; financiar-contabilă.

Activitatea defineşte ansamblul atribuţiilor omogene ce se îndeplinesc de un personal care posedă cunoştinţe dintr-un domeniu mai restrâns, cu scopul îndeplinirii obiectivelor derivate de gradul II.

Atribuţia constituie ansamblul sarcinilor executate periodic de un personal cu cunoştinţe aparţinând unui domeniu restrâns şi care concură la realizarea unor obiective specifice.

Sarcina reprezintă un proces de muncă simplu ce revine spre executare unui salariat şi participă la realizarea obiectivelor individuale.

Organizarea structurală

Organizarea structurală, cea de-a doua componentă de bază a organizării formale, asigură modelarea organizării procesuale în conformitate cu necesităţile şi posibilităţile fiecărei organizaţii. Principala expresie a organizării structurale o reprezintă **structura organizatorică** care cuprinde următoarele componente: **postul, funcţia, compartimentul, nivelul ierarhic, ponderea ierarhică, relaţiile organizatorice**.

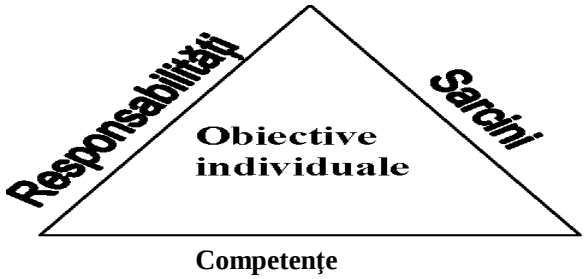
Postul este elementul primar al structurii organizatorice şi poate fi definit prin **ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor ce revin unui salariat în mod organizat şi permanent la un anumit loc de muncă.**

Proiectarea conţinutului postului se confruntă cu necesitatea asigurării unui echilibru permanent, dar dinamic între obiectivele individuale ce revin titularului pe de o parte, şi sarcini, competenţe şi responsabilităţi pe de altă parte.

Importanţa şi complexitatea obiectivelor trebuie să găsească acoperire în sfera de cuprindere a autorităţii (competenţei) şi responsabilităţii, în delimitarea şi exprimarea clară a sarcinilor conferite executanţilor.

Este ceea ce se cheamă metaforic „**triunghiul de aur**" al managementului .

„Triunghiul de aur" al organizării



Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Compartimentul reprezintă un grup de persoane care desfăşoară activităţi omogene şi/sau complementare, sunt situate pe acelaşi nivel ierarhic şi conduse nemijlocit de un singur manager. După obiectivele atribuite, sarcinile realizate, competenţele şi responsabilităţile circumscrise, după modul exercitării lor, compartimentele sunt :

- **operaţionale şi**
- **funcţionale.**

Funcţia este reprezentată de totalitatea posturilor care reprezintă caracteristici principale asemănătoare. Ea generalizează posturi asemănătoare ca arie de cuprindere a autorităţii şi responsabilităţii. După natura si amploarea obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor, funcţiile se clasifică în două tipuri principale:

- **de conducere şi**
- **de execuţie.**

Ponderea ierarhică reprezintă ansamblul persoanelor şi compartimentelor aflate sub autoritatea directă a unui manager.

Nivelul ierarhic este format din totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeaşi distanţă ierarhică de consiliul de administraţie al întreprinderii. Numărul nivelurilor ierarhice are o importanţă deosebită pentru buna desfăşurare a conducerii organizaţiei, deoarece reducerea lor înseamnă scurtarea circuitelor informaţionale, diminuarea posibilităţilor de distorsionare a informaţiilor, creşterea operativităţii decizionale şi operaţionale.

Relaţiile organizatorice reprezintă legăturile dintre componentele structurii. Ele se împart în:

- **relaţii de autoritate,**
- **relaţii de cooperare şi**
- **relaţii de control.**

Relaţiile de autoritate sunt instituite prin intermediul unor reglementări oficiale, exercitarea lor fiind obligatorie; acestea, la rândul lor, pot fi ierarhice, funcţionale şi de stat major.

Relaţiile de cooperare se stabilesc între posturile situate pe acelaşi nivel ierarhic, dar în compartimente diferite; ele apar spontan, în funcţie de nevoile desfăşurării activităţii.

Relaţiile de control permit verificarea activităţii unor persoane (sau compartimente) sau modul de realizare a deciziilor de conducere.

PASUL 4. Sistemul decizional

Sistemul decizional cuprinde ansamblul deciziilor adoptate şi aplicate de către manageri în cadrul unei organizaţii. În general, a decide înseamnă a alege dintr-o mulţime de variante de acţiune, ţinând cont de anumite criterii, pe aceea care este considerată cea mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Decizia managerială este acea decizie care influenţează starea, comportamentul, acţiunile cel puţin unei alte persoane decât decidentul. Decizia managerială îmbracă două forme: actul decizional şi procesul decizional. O decizie ia forma unui **act decizional**, când are ca timp de desfăşurare o perioadă foarte scurtă de timp, de regulă câteva minute sau secunde.

REZUMAT:

De reţinut, noţiunea sistemului de management, fazele sistemului de management, organizarea procesuală şi structurală a firmei precum şi sistemul relaţional de luarea a deciziei manageriale.

Lecţia 5. Principiile managementului

Principiile generale exprimă nivelul de dezvoltare al ştiinţei managementului şi fundamentele teoretice preconizate pentru modelarea de ansamblu a sistemelor de management ale unităţilor economice, alcătuind împreună un sistem a cărui cunoaştere şi aplicare este indispensabilă pentru toţi managerii şi pentru personalul de specialitate implicat în managementul unităţii economice.

PASUL 1. Principiul unităţii de management

Acest principiu presupune că:

- Scopul general al firmei poate fi divizat în subscopuri.
- Lucrările a căror realizare asigură atingerea subscopurilor concrete pot fi grupate într-o verigă organizatorică.

PASUL 2. Principiul unităţii de dispoziţie

Constă în faptul că o persoană nu poate fi subordonată în acelaşi timp decât unui singur şef, deci un lucrător trebuie să primească dispoziţii pentru o anumită activitate numai de la un singur şef. Unitatea de dispoziţie este legată de structura liniară însă exclude structura funcţională. Într-o unitate nu pot fi două persoane care au aceeaşi autoritate şi aceleaşi prerogative. O astfel de prezenţă ar creea situaţii absurde, conducând la dualitate de dispoziţie. Este indicat să se descrie prin "Regulamentul de organizare şi funcţionare" responsabilităţile fiecărei persoane din conducerea societăţii. Un exemplu de dualitate de dispoziţie poate fi cazul ocolirii şefului nemijlocit descris de H.Fayol. El preciza că atunci când există pe scara ierarhică: lucrător, sef nr.1, şef nr.2, din dorinţa de a se face mai bine înţeles, sau de a opri imediat o acţiune, şeful nr.2 dă dispoziţii lucrătorului, fără să informeze

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

despre această situaţie pe şeful nr.1.Atunci când astfel de situaţii se repetă, apare dualitatea de dispoziţie, ceea ce conduce la ezitări din partea lucrătorului, nerespectarea disciplinei, nemulţumirea şefului nr.1 care este ocolit.Unităţile cu o **structură organizatorică liniară, nu pot respecta acest principiu**.

Principiul unităţii de dispoziţie poate fi respectat în cazul când două persoane care se află pe acelaşi nivel ierarhic au domenii diferite de competenţă şi sarcini diferite. Dubla dispoziţie, potrivit lui H.Fayol poate să apară numai ca urmare a confruntării nejustificate a funcţiilor şi a delimitării lor imperfecte între subordonaţi. Dubla dispoziţie este foarte periculoasă şi de prisos.

PASUL 3. Principiul asigurării concordanţei dintre sistemul de management al unităţii economice şi caracteristicile sale esenţiale şi ale mediului ambiant

Funcţionalitatea şi competitivitatea unităţii economice implică o permanentă corelare, perfecţionare, adaptare a sistemului de management la situaţia efectiv existentă în cadrul său şi în contextul socio-economic în care îşi desfăşoară întreaga activitate. Definirea acestui principiu rezultă din dinamismul fenomenelor şi proceselor care se desfăşoară în unităţile economice.

De aici rezultă două componente majore:

- **Necesitatea asigurării unei concordanţe între parametrii sistemului de management şi caracteristicile unităţii economice**
- **Realizarea acestei concordanţe la un nivel cât mai înalt de dezvoltare a ambelor aspecte, nivel cerut de creşterea performanţelor economice a procesului de management.**

PASUL 4. Principiul managementului participativ

Exercitarea celor mai importante şi complexe procese şi relaţii de management în cadrul unei unităţi economice este necesar să se bazeze pe implicarea unor grupe de manageri, specialişti şi alţi reprezentanţi ai asociaţilor.

Aplicarea acestui principiu decurge din:

- complexitatea şi dinamismul activităţilor de management,
- evoluţia ştiinţifică, tehnică, comercială,
- nivelul ridicat de pregătire profesională a unei mari părţi din personalul utilizat.

PASUL 5. Principiul motivării factorilor implicaţi în activitatea unităţii

Rezultatele oricărei unităţi sunt determinate decisiv de concepţia pe care se bazează luarea în considerare, prin utilizarea unui ansamblu de pârghii economice şi motivaţionale.

Motivarea exprimă necesitatea unei asemenea stabiliri şi utilizări a stimulentelor materiale şi morale de către factorii decizionali astfel încât să asigure o împletire armonioasă a intereselor tuturor părţilor implicate. Pentru aplicarea corectă a acestui principiu, în

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

activitatea de management este necesară identificarea şi evaluarea motivaţiilor, care se manifestă atât la nivel superior cât şi la nivel ierarhic inferior.

PASUL 6. Principiul eficienţei

Dimensiunea relaţiilor de management este necesar să aibă în vedere maximizarea efectelor economico-sociale ale unităţii economice în vederea asigurării unei competitivităţi ridicate. Transpunerea în practică a acestui principiu implică folosirea unor metode, tehnici şi instrumente economice şi de management adecvate, bazate pe analiză în contextul în care îşi desfăşoară activitatea unitatea respectivă.

PASUL 7. Principiul diviziunii muncii

Adam Smith, a fost primul care a analizat aportul adus de specializare în creşterea eficienţei producţiei. De atunci specializarea s-a dezvoltat continuu, iar procesul de producţie s-a divizat în mai multe activităţi. Specializarea asigură punerea în valoare a capacităţilor indivizilor oferindu-le posibilitatea de a se evidenţia în activitatea ce o desfăşoară. Restrângerea sferei de activitate măreşte posibilitatea dezvoltării deprinderilor de muncă.

Pregătirea unei persoane pentru îndeplinirea mai multor tipuri de sarcini de serviciu, necesită mai mult timp decât pregătirea acesteia pentru îndeplinirea unui anumit fel de sarcini. Pe măsură ce creşte dimensiunea unităţii economice, iar activitatea acesteia devine mai complexă, este evidentă intervenţia specializării diferitelor tipuri de activităţi desfăşurate.

PASUL 8. Principiul delegării autorităţii

Delegarea autorităţii este un raport personal între un manager şi un subordonat al său, în baza căruia conducătorul transferă subordonatului o parte din atribuţiile sale, stabilind mijloacele de acţionare, rezultatele ce urmează să se realizeze, lăsându-i întreaga libertate de acţiune.

Delegarea reprezintă arta sau ştiinţa de a transfera o parte din autoritatea proprie către subordonaţi, astfel încât aceştia să fie responsabilizaţi la maximum posibil în faţa şefului ierarhic direct. **Atenţie însă!**

Responsabilizarea subalternilor nu exonerează de răspundere managerul organizaţiei, acestuia revenindu-i în continuare întreaga responsabilitate pentru îndeplinirea obiectivelor!

EXERCITIU INDIVIDUAL: PILOTAJUL

Obiective

- Dezvoltarea relaţiilor de încredere între membrii unui grup
- Transferul responsabilităţii propriei persoane pe seama unui coechipier (exerciţiu de delegare)
- Studenţii vor trebui să se decidă dacă delegarea este o modalitate de lucru pe care o vor aborda în organizaţie; sub care formă; cu ce beneficii?

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Material necesar

Eşarfe netransparente, câteva scaune, mese sau alte obstacole.

Procedura

Fiecare cursant este întrebat cu cine ar vrea să lucreze în echipă. Şi fiecare îşi exprimă opţiunile. După aceea este pus să aleagă pe oricine altcineva din afara celor cu care ar prefera să lucreze. Alegerea trebuie să o facă în condiţiile cele mai nefavorabile.

Odată echipele constituite, un membru al echipei va fi legat la ochi, astfel încât să nu poată să mai vadă nimic in jur. Coechipierul îl va ghida verbal pe cel legat la ochi să parcurgă distanţa dintre două puncte aflate în aceeaşi sală sau în săli diferite. Coordonatorul nu are voie să-l atingă pe cel legat la ochi, ci doar să-l îndrume verbal.

În drumul cursantului legat la ochi se vor amplasa diverse obstacole care să îngreuneze misiunea acestuia. Ceilalţi participanţi nu au voie să vorbească. Ei vor veghea ca pe întreg parcursul cel legat la ochi să nu se accidenteze.

Concluzii, discuţii

Arta de a delega autoritatea implică o serie de factori subiectivi, a căror interpretare şi posibilităţi de depăşire rămân la latitudinea purtătorului autorităţii:

- receptivitatea managerului la ideile subalternilor;
- disponibilitatea managerului de a împărţi autoritatea cu alte persoane;
- capacitatea managerului de a accepta greşelile posibile ale subalternilor (fără de care nu poate exista delegare);
- încrederea în subordonaţi;
- evaluarea rezultatelor în funcţie de obiectivele globale propuse şi nu în funcţie de activitatea pe etape la nivel de proces.

Importanţa delegării autorităţii rezidă pe mai multe planuri: teoretic, practic si personal. Capacitatea şi modul de delegare a autorităţii reprezintă în primul rând o scală de evaluare a performanţelor manageriale, din punct de vedere al adaptabilităţii subiectului, imparţialităţii, rigurozităţii şi al calităţii analizei şi sintezei.

În mod practic, prin delegare de autoritate creşte scala de apreciere a situaţiilor, riscul de subiectivism scade, creşte randamentul procesului (informaţia este mai completă, mai amplă, mai obiectivă, asumarea responsabilităţii determină şi creşterea motivaţiei etc...).

Un avantaj al delegării deloc de neglijat este câştigul personal al managerului (timp pentru sine, grad de acceptanţă crescut din partea subalternilor, facilitarea deciziei, dezvoltarea spiritului de iniţiativă, de creativitate şi de competenţă al subalternilor).

Pentru utilizarea eficientă a delegării este necesar să se respecte o serie de reguli:

1) **Nu se deleagă sarcini de importanţă majoră, ale căror consecinţe esenţiale sunt dificil de evaluat de către subordonaţi;**
2) **Precizarea clară şi în scris a sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor delegate;**

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

3) **Crearea unui climat de încredere în posibilităţile subordonaţilor de a soluţiona problema, acceptând şi posibilitatea de a comite greşeli;**
4) **Definirea riguroasă a rezultatelor ce se aşteaptă prin precizarea de la început a unor criterii clare de evaluare;**
5) **Verificarea nu a modului cum sunt realizate sarcinile delegate, ci a rezultatelor obţinute, respectând competenţele şi responsabilităţile acordate subordonatului.**

Un sinopsis al celor de mai sus, ar arăta astfel: **"un bun manager este acela care are capacitatea de a delega lucrurile corecte, delegând corect lucrurile"**

Cu alte cuvinte, este important să apreciezi corect care sunt categoriile de activităţi care pot fi delegate, dar este cel puţin tot atât de important să apreciezi corect şi persoanele cărora le pot fi date spre rezolvare aceste activităţi.

Cauzele care pot duce la eşecul delegării sunt:

a) din cauza conducătorului: nu au încredere în colaboratori, le este teamă să nu fie înlocuiţi;
b) din cauza colaboratorilor: acestora le este frică să îşi asume răspunderea, nu au încredere în sine, nu au suficiente informaţii sau resurse, pregătire profesională insuficientă, lipsă de experienţă etc.
c) cauze exterioare: conjuncturi nefavorabile, accidente**.**

REZUMAT:

În concluzie, ca urmare a studierii acestei lectii studenţii fac cunostinţă cu principiile managementului. Prin aplicatiile practice vor înţelege mai bine modul de aplicare şi funcţionare a acestor principii în viaţa unei firme, precum şi importanţa acestora.

TESTE DE AUTOEVALUARE:

1. Aspectele esenţiale în definirea managemetului sunt:

a) prevederea rezultatelor dorite
b) menţinerea unei organizări corespunzătoare.
c) preluarea unor planuri stabilite anterior
d) cunoaşterea nevoilor oamenilor
e) înţelegerea nevoilor şi aspiraţiilor personalului
f) menţinerea unei organizări corespunzătoare.

2. Managementul ştiinţific este apreciat ca:

a) o practică a conducerii
b) un proces care urmăreşte atingerea obiectivelor
c) o ştiinţă singulară

3. Managementul este:

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

a) o importantă tehnică socială
b) este cea mai veche dintre ştiinţe şi cea mai nouă dintre arte.
c) o tehnică de control
d) reprezintă arta de a conduce

4. În ipoteza abordării teoretice, managementul studiază:

a) principii
b) procese
c) relaţii de management
d) legităţi

5. Ca abordare metodologică managementul se studiază pentru a descoperi:

a) asigurarea realizării obiectivelor
b) procese şi relaţii de management
c) principii
d) legităţi

6. Dezvoltarea teoriei integrate a managementului presupune:

a) formarea managerilor capabili sa conducă
b) un cadru conceptual de referinţă
c) existenţa unui ghid de proceduri de lucru

7. Managementul ca artă se bazează pe:

a) studierea relaţiilor de management
b) priceperea managerului
c) talentul managerului
d) descoperirea legităţilor şi principiilor care guvernează aceste relaţii
e) măiestria managerului

8. Managerul:

a) generează viziunea
b) identifică obiective pe termen scurt
c) oferă setul de principii şi valori
d) oferă tehnici,proceduri şi instrumente
e) asigură logistica

9. Funcţia de previziune a managementului constă în:

a) ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile şi acţiunile personalului firmei şi ale subsistemelor sale.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

b) ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei şi componentele sale, precum şi resursele şi principalele mijloace necesare realizării lor.
c) desemnează ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc şi delimitează procesele de muncă.

10. Procesul de evaluare a controlului implică următoarele faze:

a) măsurarea realizărilor
b) compararea realizărilor cu obiective şi standarde stabilite iniţial
c) simularea unei situaţii
d) determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate
e) efectuarea corecturilor care se impun

11. Organizarea informală este:

a) stabilită în mod spontan
b) este reglementată de regulamente, normative
c) se reflectă în două componente:organizarea procesuală şi structurală.

12. Obiectivele firmei în funcţie de sfera de cuprindere pot fi:

a) obiective fundamentale
b) obiective generale
c) obiective derivate de gradul I
d) obiective derivate de gradul II
e) obiective specifice
f) obiective individuale

13. Componentele organizării procesuale sunt:

a) funcţiunea
b) atribuţia
c) postul
d) sarcina
e) compartimentul
f) operaţia

14. Postul este definit prin:

a) ansamblul obiectivelor ce revin unui salariat
b) creşterea operativităţii decizionale la un anumit loc de muncă
c) ansamblul sarcinilor,competenţelor şi responsabilităţilor ce revin unui salariat
d) triunghiul de aur al organizării.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

RECOMANDĂRI BIBLIOGRAFICE:

1. Tureac Cornelia Elena, **MANAGEMENT,** Ed.Fundaţiei Academice DANUBIUS Galati,ISBN 978-973-1746-48-7, 2007
2. Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, **Metodologii Manageriale**, Ed. Tribuna economică,Bucureşti,2007,ISBN 978-973-8688-068-1

MODULUL II
MEDIUL AMBIANT AL FIRMEI

Lecţia 1. *Factorii mediului ambiant*
Lecţia 2. *Firma ca obiect al managementului*
Lecţia 3. *Politicile, locul şi tipologia firmelor*

(4 ore de studiu)

Obiective specifice:

- Întelegerea conceptului de firmă
- Cunoaşterea mediului ambiant
- Cunoaşterea obiectivelor constitutive ale firmei
- Cunoaşterea politicilor firmei
- Cunoaşterea tipologiei firmelor

Rezultate aşteptate:

În momentul finalizării studiului acestui modul, studentul va avea posibilitatea :

- Să înţeleagă şi să cunoască conceptul de firmă
- Să identifice factorii mediului ambiant
- Sa cunoască şi să aplice politici de firmă

Competenţe dobândite:

- Cunoaşterea termenului de firmă ca obiect de studiu al managementului.
- Cunoaşterea factorilor mediului ambiant
- Aplicarea diverselor politi de firmă

Lecţia 1. Factorii mediului ambiant

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

PASUL 1. Mediul ambiant

Firma este un sistem deschis, fiind influenţată direct de alte firme şi indirect de factorii economici, tehnici, sociali, politici etc. ai mediului în care acţionează.

Astfel, firma preia din mediul ambiant materii prime, materiale, combustibili, energie, utilaje, forţă de muncă, tehnologii noi, resurse financiare, metode şi tehnici de management ş.a., pe care le introduce în procese interne de producţie şi management, din care rezultă produse şi servicii pe care le transferă aceluiaşi mediu.

Mediul ambiant este deosebit de dinamic, ca urmare a schimbărilor ce intervin în cadrul lui, îndeosebi sub impactul revoluţiei ştiinţifico-tehnice. Astfel, la perioade tot mai scurte apar noi produse şi tehnologii, noi materii prime şi surse de energie, noi maşini şi instalaţii, noi sisteme, metode şi tehnici de management ş.a. Firma poate să desfăşoare o activitate normală şi eficientă numai în măsura în care cunoaşte factorii mediului ambiant, modificările care intervin, adaptându-se continuu la cerinţele acestuia.

Firma, însă, este o componentă de bază a mediului în care acţionează şi, în consecinţă, prin activitatea pe care o desfăşoară influenţează mediul ambiant. Aşadar, adaptarea firmei la mediu nu este pasivă, ci activă, prin influenţele pe care le exercită asupra mediului.

Mediul ambiant include toate elementele exogene firmei, de natură economică, tehnică, politică, demografică, culturală, ştiinţifică, organizatorică, juridică, psiho-sociologică, educaţională şi ecologică ce marchează stabilirea obiectivelor acesteia, obţinerea resurselor necesare, adoptarea şi aplicarea deciziilor de realizare a lor.

În concepţia managementului strategic pentru elaborarea şi aprecierea unei strategii economice judicioase şi, implicit, a unui model de management strategic trebuie să se ţină seama de toate aceste componente, de intensitatea influenţei lor, de evoluţiile acestora şi de interdependenţele existente între acţiunea acestor factori şi activitatea prezentă şi de perspectivă a întreprinderii.

PASUL 2. Caracteristicile mediului

- **unicitatea**, respectiv faptul că fiecare firmă are mediul ei, individualizat, nerepetabil; două firme foarte asemănătoare ca profil, dimensiune, pieţe etc. se confruntă cu medii sensibil diferite;
- **dinamismul**, conferit de schimbările diferite ca frecvenţă şi amplitudine pe care le suferă elementele componente;
- **sensibilitatea la influenţă**, în sensul că mediul determină, pe numerose căi, activitatea firmei dar, în acelaşi timp, suportă influenţele acesteia care sunt direct proporţionale cu dimensiunea ei, volumul afacerilor sale, poziţia deţinută în cadrul industriei de profil. Această caracteristică a mediului generează pentru fiecare firmă posibilitatea de a identifica zonele cele mai sensibile ale mediului şi oportunităţile pe care acestea le oferă, precum şi de a valorifica adecvat oportunităţile respective.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

PASUL 3. Factorii mediului ambiant

- Factori economici
- Factori tehnici şi tehnologici
- Factori manageriali
- Factori demografici
- Factori socio-culturali
- Factori naturali
- Factori politici
- Factori juridici

Factorul economic are influenţa cea mai importantă asupra managementului firmei, datorită faptului că include piaţa. Supravieţuirea şi dezvoltarea unei firme depind, în primul rând, de existenţa pieţei. În plus, toţi ceilalţi factori economici, referitori la preţuri, credite, impozite, taxe, vamă etc. marchează sensibil mărimea profitului firmei şi modul său de împărţire şi, implicit, mărimea şi dinamica resurselor proprii şi atrase. Factorii economici determină **mediul economic**, mediu ce se caracterizează prin următoarele trăsături:

- importanţa vitală pe care o are pentru activitatea firmei şi şansele acesteia de prosperitate şi expansiune, dat fiind faptul că firma este, înainte de toate, un sistem social cu vocaţie economică;
- turbulenţa deosebită, uneori chiar violentă, a sistemelor mondial, regionale şi naţionale specifice economiei contemporane. Turbulenţa este determinată de dinamica fenomenelor economice actuale, de interdependenţa tot mai accentuată între fenomene şi între sistemele menţionate, de complexitatea deosebită a problemelor generate de dezechilibrele cronice acumulate pe parcursul dezvoltării societăţii (polarizarea bogăţiei şi a sărăciei pe glob, potenţialul ştiinţific şi tehnologic inegal al ţărilor, primejdiile generate de poluare, deşertificarea etc);
- faptul că toate celelalte laturi ale mediului firmei - socială, tehnologică, ecologică, politică - îşi manifestă impactul pe planul economic, acesta având rolul însumator pentru toate efectele schimbărilor produse în laturile menţionate. Însumarea este posibilă datorită faptului că orice schimbare tehnologică, socială etc. care afectează firma presupune costuri, evaluarea realistă a acestora constituind o responsabilitate primordială a managementului ei strategic.

Alături de factorii economici, **factorii de management** exogeni firmei au o influenţă considerabilă asupra acesteia. Din categoria factorilor de management - care presupun **totalitatea elementelor manageriale ce influenţează direct sau indirect unitatea economică.** Mărimea impactului factorilor manageriali asupra managementului strategic depinde, în principal, de dimensiunea şi profilul firmei şi de gradul de centralizare/descentralizare a managementului statal. Cu cât firma are o dimensiune mai mare

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

şi furnizează produse sau servicii mai importante pentru ţară, cu atât interfaţa sa cu factorii manageriali externi este mai intensă. De asemenea, un grad de descentralizare mai accentuat al managementului statal multiplică contactele firmei cu instituţiile şi mecanismele sale manageriale şi le conferă un impact superior.

Tendinţa pe plan mondial este de amplificare a impactului factorilor manageriali asupra strategiilor firmei pe fondul profesionalizării managementului.

Sfera de cuprindere a **factorilor tehnici şi tehnologici** care formează mediul tehnologic extern al firmei se referă la **nivelul tehnic al maşinilor, utilajelor şi instalaţiilor achiziţionate din ţară sau din import, tehnologiile furnizate firmei prin cercetările întreprinse de organizaţii specializate, licenţele disponibile, nivelul de dezvoltare a cercetărilor documentare, capacitatea inovativă a laboratoarelor sau secţiilor institutelor de cercetare ş.a**.

Latura **tehnologică** a mediului firmei are o semnificaţie globală care depăşeşte cu mult impactul localizat pe care îl poate avea asupra activităţii unităţii economice şi care decurge din faptul că, în prezent, strategiile dezvoltării economiilor moderne au drept cheie de boltă stimularea puternică şi afirmarea viguroasă a progresului tehnologic.

Fenomen definitoriu al lumii contemporane, progresul tehnologic are un caracter exploziv, complex şi multilateral, efectele schimbărilor tehnologice care îi dau substanţa manifestându-se în următoarele direcţii principale:

- apariţia de noi produse şi servicii;
- apariţia unor soluţii alternative în domeniul materiilor prime, al metodelor de prelucrare şi al prestării serviciilor;
- producerea de schimbări în produsele şi serviciile complementare.

Principalii **factori demografici** sunt următorii:

- numărul populaţiei,
- structura populaţiei pe sexe şi vârstă,
- durata medie de viaţă,
- natalitatea şi mortalitatea,
- ponderea populaţiei ocupate.

Etapa de tranziţie spre economia de piaţă îşi pune amprenta şi asupra modului de asigurare şi perfecţionare a managerilor şi specialiştilor din unităţile economice, prin exigenţele sporite pe care le ridică în ceea ce priveşte selecţia, încadrarea, evaluarea, motivarea şi promovarea salariaţilor.

Factorii socio-culturali, în care se includ **structura socială a populaţiei, ocrotirea sănătăţii, învăţământul, cultura, ştiinţa, mentalitatea**, cu influenţă directă sau indirectă asupra firmei au o semnificaţie deosebită în economia de piaţă.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Un rol decisiv îl joacă învăţământul, care determină hotărâtor calificarea şi pregătirea profesională şi culturală a forţei de muncă, ceea ce influenţează nivelul general al eficienţei activităţii.

Referindu-se la rolul învăţământului, un reputat publicist francez,J.J.S. Schreiber, arată**: „Avansul tehnologic american este consecinţa virtuozităţii în gestiune. Una şi cealaltă se datorează unui fulgerător avânt al educaţiei. Nu este nici un miracol. America beneficiază în acest moment de un profit masiv din cea mai rentabilă dintre investiţii, formarea oamenilor**"

Latura socială a mediului firmei mai cuprinde şi atitudinile şi valorile consacrate ale societăţii, precum şi comportamentul individual şi colectiv motivat de aceste valori. Atitudinile şi valorile sunt percepute de firmă sub forma nevoilor, preferinţelor şi gusturilor în continuă schimbare ale clienţilor, sub cea a rolului pe care societatea doreşte să-l joace firma în cadrul ei, a nevoilor şi atitudinilor propriilor salariaţi.
alariatilor.

Factorii politici. Deosebit de importanţi, factorii politici acţionează, de asemenea, direct sau indirect asupra firmelor, regăsindu-se, în principal, în politica economică, socială, politica ştiinţei, politica învăţământului, politica externă, cu influenţă în ceea ce priveşte sursele şi modalităţile de constituire, cât şi obiectivele şi mijloacele de realizare a lor.

Managementul este, la rândul său, influenţat nemijlocit de factorii politici prin impactul pe care îl generează asupra fundamentării strategiilor şi politicilor firmelor, a deciziilor de realizare a obiectivelor prevăzute de acestea.

Pe plan intern, puterea politică poate să încurajeze lumea afacerilor prin crearea unui climat de stabilitate generat de corecta şi uniforma aplicare a unor reguli valabile pentru toţi agenţii economici şi prin cultivarea în interiorul aparatului administrativ, ca şi în rândurile opiniei publice, a unei percepţii obiective a mecanismului economiei şi cel al afacerilor.

Factorii ecologici. Activităţile pe care le desfăşoară au, în funcţie de profilul firmei, un anumit impact asupra mediului ei înconjurător; acesta din urmă, la rândul său, influenţează activitatea firmei în sensul că îi oferă un cadru favorizant sau, dimpotrivă, nefavorabil pentru desfăşurarea acesteia.Din categoria factorilor naturali (ecologici) fac parte, printre alţii:resursele naturale, apa,solul, climatul, vegetaţia, fauna.
Asupra strategiei firmei, factorii ecologici îşi manifestă influenţa, în principal, pe două planuri:

- Prima şi cea mai importantă are în vedere faptul că o parte majoră a resurselor strategiei, fără de care firma nu poate funcţiona şi dezvolta, este tocmai de natură ecologică. În consecinţă, aceasta condiţionează accesul la materii prime, energie, apă etc. Influenţa cea mai directă şi profundă în acest plan se manifestă în firmele din industria extractivă, profilate pe extragerea resurselor naturale.
- O a doua influenţă majoră se referă la restricţiile pe care le impune protejarea mediului ambiant. Din ce în ce mai frecvent şi cu o intensitate sporită, optarea pentru anumite

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

tehnologii sau echipamente este restricţionată de respectarea anumitor baremuri ecologice. O proporţie sporită din resursele previzionate prin strategie vizează nu desfăşurarea propriu-zisă a activităţilor întreprinderii, ci prevenirea poluării mediului.

Pentru managementul strategic, componenta ecologică a mediului său de acţiune prezintă schimbări care s-au produs deja sau se vor produce şi care reprezintă tot atâtea provocări:

- creşterea importanţei în asigurarea avantajului competitiv al firmei, a experienţei acesteia şi a acumulărilor ei anterioare în dezvoltarea tehnologiilor nepoluante şi în realizarea produselor şi serviciilor nepoluante la clienţi;
- intensificarea fără precedent a concurenţei pe piaţa majorităţii produselor/serviciilor, firmele cele mai performante pe planul protecţiei mediului , prin tehnologiile utilizate şi prin produsele fabricate, fiind cele care au şanse sporite de a înfrunta cu succes concurenţa;

- înăsprirea reglementărilor la nivel internaţional, naţional şi local cu privire la protecţia mediului, ceea ce generează solicitări suplimentare pentru firme;
- intensificarea cercetării-dezvoltării la nivelul firmelor şi al grupurilor de firme pentru punerea la punct a tehnologiilor curate, îmbunătăţirea performanţelor ecologice ale proceselor de fabricaţie, perfecţionarea echipamentelor anti-poluare.

Factorii juridici. Influenţa **factorilor juridici** se manifestă atât în ceea ce priveşte constituirea firmelor – Legea 31/1990 (cu modificările ulterioare)cu privire la societăţile comerciale este principalul act normativ în acest domeniu – cât şi funcţionarea şi dezvoltarea lor. Sunt reglementate prin acte normative specifice organismele de management participativ ale societăţilor comerciale, mecanismele decizionale şi structural-organizatorice derulate în cadrul acestora, precum şi componenţa lor.

Dar ceea ce este foarte important, o multitudine de alţi factori ai mediului ambiant (economici, de management, tehnici şi tehnologici etc.) îşi exercită impactul prin intermediul unor normative, a unor reglementări din care se detaşează legea salarizării, legea investiţiilor de capital străin, legile din domeniul preţurilor, tarifelor, creditării şi impozitării, legea învăţământului, legea cercetării-dezvoltării, legea finanţelor publice, ori legea cu privire la organizarea ministerelor.

REZUMAT:

Lecţia 1 tratează aspecte legate de mediul ambiant firmei .De o deosebită importanţă sunt factorii mediului ambiant.Firma este o componenta a mediului în care acţionează şi, în consecinţă, prin activitatea pe care o desfăşoară influenţa mediului ambiant. Mediul ambiant include toate elementele exogene firmei, de natură economică, tehnică, politică, demografică, culturală, ştiinţifică, organizatorică, juridică, educaţională şi ecologică ce marchează stabilirea

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

obiectivelor acesteia, obţinerea resurselor necesare, adaptarea şi aplicarea deciziilor de realizare a lor.

Lecţia 2. Firma ca obiect al managementului

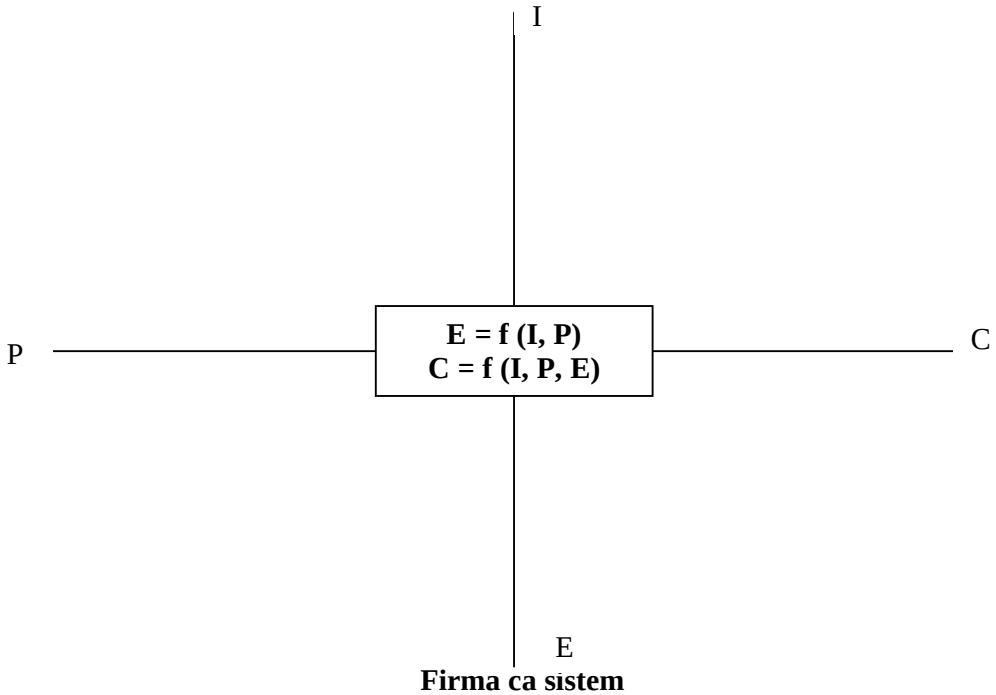
PASUL 1. Definirea firmei

Firma reprezintă un anumit tip de organizaţie umană, care produc bunuri materiale şi prestează servicii în vederea obţinerii de profit.

Firma este entitatea organizatorică cea mai reprezentativă în lumea contemporană, ea situîndu-se în prim planul activităţii economice, constituind veriga de bază a economiei moderne. Firmele au rol hotărâtor în dezvoltarea macroeconomică a fiecărei ţări, pentru că puterea economică şi nivelul de trai al unei entităţi depind de costurile cu care se obţin produsele şi serviciile, de calitatea lor, de capacitatea lor de a vinde ceea ce au realizat şi în final de a obţine profit.

PASUL 2. Firma ca sistem

Sistemul „firmă" poate fi descris cu ajutorul următoarei reprezentări:



Firma ca sistem

I-intrări

E-ieşiri

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

P-variabile endogene şi exogene care influenţează modul de structurare şi funcţionare a sistemului
C-criterii de evaluare a calităţii sistemului (costuri, profit, cifră de afaceri)

Funcţia centrală a managementului unei organizaţii constă în reglarea modului de funcţionare a acesteia şi a relaţiilor dintre organizaţie şi mediu, precum şi între diferite părţi ale organizaţiei. Astfel organizaţia îndeplineşte două categorii de funcţii:

1. efectorii, concretizate în procesele fizice de transformare a intrărilor în ieşiri şi al căror ansamblu formează subsistemul reglat sau condus;
2. de dirijare, care se referă la conceperea programelor de acţiune a funcţiilor efectorii, monitorizarea modului de desfăşurare a acestor programe, identificarea abaterilor şi aplicarea ajustărilor necesare orientării permanente a activităţii organizaţiei în ansamblu şi a componentelor sale structurale spre obiectivele organizaţionale globale.

Firma ca sistem, este formată din subsisteme – activităţi, sectoare, structuri, funcţii al căror comportament este caracterizat printr-o autonomie funcţională relativă, ceea ce înseamnă că funcţionarea lor este orientată spre atingerea unor sarcini şi obiective specifice. Ţinând cont de aceasta , fiecare decizie vizând un anumit subsistem, afectează şi celelalte subsisteme, fiind necesară estimarea permanentă a acestui impact.

Reconsiderarea modului tradiţional de luare a deciziilor şi adoptarea conceptului de decizie integrată, în consens cu viziunea sistemică asupra managementului, este condiţionată de faptul că firma, ca oricare alt sistem social, este definită de următoarele trăsături:

- tinde spre un echilibru dinamic, evolutiv de creştere;
- are un comportament stohastic, probabilistic;
- prin transferul capacităţilor de reglare de la un nivel la altul devine posibilă diminuarea entropiei şi, în consecinţă, evitarea dezorganizării;
- sporirea capacităţii de reacţie, respectiv de autoreglare şi autoorganizare, a subsistemelor componente, contribuie la creşterea eficienţei ansamblului sistemului;
- finalitatea, respectiv obiectivele, se află în interdependenţă cu factorii acţionari-oamenii;
- se comportă ca entităţi complexe, adaptive, cu un minim de control extern.

Ideea „firmă-sistem” este dezvoltată până la a considera firma ca un „sistem viu” făcând parte dintr-un „ecosistem” şi intrând în competiţie, pentru supravieţuire, cu alte „organisme”.

Această manieră de abordare a managementului presupune soluţionarea problemelor cu care se confruntă firma în strânsa lor interdependenţă , în condiţiile situării pe primul plan a obiectivelor fundamentale de realizat, pe baza luării în considerare a principalelor variabile

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

endogene şi exogene implicate, în scopul obţinerii unei eficienţe multidimensionale cât mai înalte.

PASUL 3. Managementul sistemic

Managementul sistemic prezintă următoarele avantaje:

- permite înţelegerea profundă a realităţilor interne şi externe ale firmei;
- oferă instrumente şi concepte eficace de disecare a structurilor şi sistemelor, în scopul analizei acestora;
- permite o viziune holistică, integratoare;
- facilitează asimilarea tehnologiilor informatice;
- face posibilă evaluarea proceselor sociale ca puncte de referinţă pentru management;
- asigură un comportament corespunzător.

Concepţia sistemică se sprijină pe o gândire complexă, realistă, în opoziţie cu gândirea liniară simplificatoare (tabelul nr.2.1).

Gândirea sistemică şi cea liniară

Tabelul 2.1

Gândire sistemică	Gândire liniară
Există o problemă	Există o problemă
Problema este inclusă într-o situaţie	Problema are o singură cauză
Problema ia în considerare mai mult soluţii alternative posibile	Problema presupune o singură soluţie
Pe lângă efectul sperat soluţia are şi efecte colaterale ce trebuie estimate şi anticipate	Soluţia are doar efecte directe asupra problemei
Soluţia este prefigurată şi estimată prin prisma efectelor scontate şi nescontate	Soluţia poate fi evaluată în totalitate pe baza efectelor ei asupra problemei
Problema nu poate fi soluţionată odată pentru totdeauna, schimbarea situaţiei determinând reconsiderarea ei	Problema poate fi soluţionată pentru totdeauna

REZUMAT:

Firma este entitatea organizatorică cea mai reprezentativă în lumea contemporană, ea situîndu-se în prim planul activităţii economice, constituind veriga de bază a economiei moderne. Firmele au rol hotărâtor în dezvoltarea macroeconomică a fiecărei ţări, pentru că puterea economică şi nivelul de trai al unei entităţi depind de costurile cu care se obţin

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

produsele şi serviciile, de calitatea lor, de capacitatea lor de a vinde ceea ce au realizat şi în final de a obţine profit. Astfel organizaţia îndeplineşte două categorii de funcţii:**efectorii**, concretizate în procesele fizice de transformare a intrărilor în ieşiri şi al căror ansamblu formează subsistemul reglat sau condus;**de dirijare,** care se referă la conceperea programelor de acţiune a funcţiilor efectorii, monitorizarea modului de desfăşurare a acestor programe, identificarea abaterilor şi aplicarea ajustărilor necesare orientării permanente a activităţii organizaţiei în ansamblu şi a componentelor sale structurale spre obiectivele organizaţionale globale.

Lecţia 3. Politicile, locul şi tipologia firmelor

PASUL 1. Politica firmei

Politica firmei este definita în literatura de specialitate ca "manieră concertată de a conduce o afacere", care comportă conceperea de obiective raţionale, funcţie de timp, iar condiţia unei firme moderne nu trebuie şi nici nu poate decurge din simpla inspiraţie a managerului.

Acesta pe baza unei documentaţii necesare, fixează obiectivele firmei şi stabileşte modalitatea de a le atinge. Politicile trebuie să se stabilească plecând de la o concepţie globala privind activitatea firmei înainte de a obţine coerenţa tuturor acţiunilor.

Principalele politici ale firmelor sunt: financiară, comercială, de cercetare ştiinţifică, de producţie,de resurse umane.

Politica financiară se bazează pe estimarea capitalurilor ce trebuie investite, pe rentabilitatea acestora, pe menţinerea resurselor trezoreriei.

Politica comercială prevede investigaţiile necesare adaptării firmei la condiţiile pieţei, la schimbare,elaborând studii de piaţă, promovând inovarea, extinzând vânzările, circuitele de distribuţie, punând accent pe toate activităţile de marketing.

Politica de cercetare ştiinţifică priveşte de regulă o cercetare ştiinţifică aplicativă. Firma trebuia să fie convinsă că cercetarea ştiinţifică este singura care deschide drumul spre progres.

Politica de producţie este strâns legată de nivelul de organizare al firmei. Această politică duce inevitabil la elaborarea unor previziuni privind echipamentul şi stabileşte procedeele de a le pune în funcţiune.

Politica de resurse umane, constă în asigurarea firmei pentru prezent şi viitor, cu personalu Toate aceste politici sunt interdependente având ca legătură comună ”piaţa" căreia i

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

se adresează, în scopul asigurării resurselor necesare pentru realizarea unei productivităţi înalte. Există astfel o cooperare directă între:

- politica comercială şi politica de producţie
- politica financiară şi politica comercială
- politica de resurse umane şi toate celelalte politici, deoarece fiecare salariat, printr-o integrare corespunzătoare în activitatea firmei, trebuie să participe la succesul afacerii.

PASUL 2. Locul firmei în economia de piaţă

Obiectivele unei firme trebuie să vizeze o acţiune globală, cuprinzând găsirea unor soluţii de îmbunătăţire a producţiei, punerea în practică a unor metode raţionale privind distribuţia produselor fabricate, a lucrărilor executate şi a serviciilor prestate, administratra patrimoniului în conditii de maxima eficienţă.

Firma modernă trebuie să-şi încadreze activitatea sa într-un optim de calitate şi cost, pentru a crea "valoare adăugată". Dacă nu va proceda astfel, riscul supravieţuirii este major datorat de concurenţă.

Managerii firmelor au sarcina de a elabora planuri de management pe obiective şi detaliat pe activităţi a căror realizare să permită evitarea dezechilibrului între economia internă şi cea externă.

Nu trebuie ignorat faptul ca firma depinde de piaţă şi primeşte de la aceasta elementele de care are nevoie, pentru realizarea obiectivelor deja stabilite în scopul obţinerii de rezultate favorabile. Firma trebuie să facă dovada utilităţii ei pentru colectivitate, să fie în măsură să-şi asigure expansiunea în cadrul economiei generale, căreia îi va furniza bunurile şi serviciile sale rezultate din activitatea de organizare şi desfăşurare a unui management pe trepte superioare, care se vor observa în progresul său.

PASUL 3. Tipologia firmei

Pentru management este important să se cunoască clasificarea firmelor, după anumite caracteristici care le imprimă particularităţi specifice.

Firmele se diferenţiază astfel:

1. După forma de proprietate:

- firme private, în cazul cărora patrimoniul aparţine unei persoane sau unui grup de persoane fizice;
- firme de stat, în care statul este unicul proprietar al patrimoniului firmei;
- firme mixte, în care patrimoniul aparţine, în diferite procente, statului şi unor persoane (unei) fizice.

2. După numărul proprietarilor şi după modul de constituire şi exploatare a patrimoniului, sunt:

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- firme private individuale, care sunt proprietatea unei persoane fizice, ce poate folosi unul sau mai multi salariaţi, proprietarul fiind responsabil pentru bunurile firmei;
- firme (societăţi) cu răspundere limitată (SRL), în cadrul cărora, proprietarul sau asociaţii, pe bază de părţi sociale, răspund doar în limita patrimoniului şi parţilor sociale cu care a participat la crearea capitalului social al societăţii;
- societate în nume colectiv (SNC), este o societate de persoane, obligaţiile sociale fiind garantate de toţi asociaţii cu întregul lor patrimoniu;
- societate pe acţiuni (SA), este o societate de capitaluri, capitalul fiind divizat pe acţiuni, care pot fi transmisibile, răspunderea acţionarilor producându-se în limita aportului fiecărui acţionar;
- societate în comandită simplă (SCS), este o societate de persoane, şi anume: comanditarii, a căror responsabilitate este limitată la mărimea aportului social; comanditaţii, care exploatează capitalul şi care răspund nelimitat la toate datoriile societăţii;
- societate în comandită pe acţiuni (SCA), este o societate de capitaluri, capitalul fiind divizat în acţiuni, asociaţii sunt răspunzători în limita acţiunilor deţinute, iar acţionarii comanditari îşi pot vinde partea şi, deci pot ieşi din societate;
- întreprindere cooperatistă, care se creează pe baza participării mai multor persoane, fiecare cooperator, participant la managementul întreprinderii, are dreptul, pe lângă salariu, la o parte din venitul final, în raport de partea de capital cu care a participat la constituire;
- întreprindere familiala, în care patrimoniul se află în coproprietatea membrilor unei familii, care sunt şi lucrători în cadrul propriei întreprinderi, de cele mai multe ori.

3. Dupa apartenenţa naţională pot fi delimitate:

- întreprinderi naţionale, la care patrimoniul se află în întregime în proprietatea unei ţări;
- întreprinderi multinaţionale, care sunt în proprietatea unui grup economic cu caracter internaţional, care îşi desfaşoară activitatea în două sau mai multe ţări;joint- venture, care se creează prin participarea cu capital, în diferite proporţii, a unor persoane fizice sau juridice din două sau mai multe ţări, veniturile împarţindu-se proporţional cu cota de participare.

4. Dupa gradul de mărime, firmele pot fi împarţite în:

- microîntreprinderi,
- întreprinderi mici şi mijlocii (IMM), care se caracterizează prin numărul mic de salariaţi.

REZUMAT:

Ca urmare a studierii acestei lecţii, studenţii au posibilitatea să cunoască noţiunea de firma ca sistem, cu politicile firmei, locul firmei în economia de piaţă precum si tipologia firmelor în funcţie de : forma de proprietate, modul de constituire – numărul propietarilor,

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

apartenenţa naţională, gradul de mărime.

TESTE DE AUTOEVALUARE:

1.Resursele necesare desfăşurării activităţii pot fi:

a) materiale
b) financiare
c) proprii
d)informaţionale

2.Etapele procesului de înfiinţare a unei întreprinderi sunt:

a) constituirea societăţii
b) stabilirea obiectului de activitate
c) autorizarea
d) înmatricularea

3.Sistemul de management este :

a) un instrument aflat la dispoziţia managerului de a conduce
b) o metodă de a pune în practică o soluţie
c) un ansamblu ordonat de elemente care este capabil să relizeze un obiectiv

4. Relaţiile organizatorice într-o unitate economică pot fi:

a) unilaterale
b) bilaterale
c) sociale
d) multilaterale
e) motivaţionale

5. După forma de proprietate firmele pot fi:

a) firme de stat, în care statul este unicul proprietar al patrimoniului firmei
b) societăţi pe acţiuni,capitalul fiind divizat pe acţiuni, transmisibile...
c) firme mixte, în care patrimoniul aparţine, în diferite procente,statului şi unor persoane fizice.
d) firme private, în cazul cărora patrimoniul aparţine unei persoane sau grup de persoane fizice

6. Principalele politici ale firmelor sunt:

a) politica financiară

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

b) politica comercială
c) politica de relaţii publice,treining
d) ponderea populaţiei ocupate

7. Factorii economici reprezintă ansamblul elementelor de natură economică din mediul ambiant cu acţiune asupra firmei.Între aceştia enumerăm:
a) piaţa internă şi internaţională
b) strategia naţională economică
c) rata inflaţiei

8. Obiectivele unei organizaţii se caracterizează prin:
a) orientează modul de acţiune
b) arată resursele pentru realizarea obiectivelor
c) influenţa factorilor externi ai mediului
d) arată modalităţile de control

RECOMANDĂRI BIBLIOGRAFICE:

1. Druker, P.F.,**Management – Eficienţa factorului decizional,**Editura Destin, 1994.
2. Nicolescu O.,Verboncu L., **Management,** Editura economică, Bucureşti, 1995.
3. Tureac Cornelia, **Management,** ed.Fundaţiei Academice Danubius Galaţi,2007.

MODULUL III
STRATEGIA FIRMEI

Lecţia 1. *Originea şi evoluţia conceptului de strategie.*
Componentele şi tipologia strategiei

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Lecţia 2. *Procesul de formulare a strategiei firmei*
Lecţia 3. *Diagnosticarea strategică*
Lecţia 4. *Principalele tipuri de strategii la nivelul unei firme*
Lecţia 5. *Ghid de elaborare şi implementare a strategiei de ansamblu a firmei*
Lecţia 6. *Strategii de piaţă specifice IMM. Politici şi riscuri investiţionale specifice IMM*

(4 ore de studiu)

Obiective specifice:

- Cunoaşterea conceptului de strategie.
- Înţelegerea terminologiei .
- Cunoasterea componentelor strategiei şi a tipologiei acesteia.
- Să cunoască cum se formulează o strategie.
- Să inţeleagă diagnosticarea strategică
- Să cunoască tipologia strategiilor.
- Să cunoască ghidul de elaborare a strategiei.

Rezultate aşteptate:

La finalizarea acestui modul, studenţii au posibilitatea:

- Să înţeleagă rolul strategiei în firmă
- Să alegă strategia optimă în firmă
- Să cunoască şi să implementeze o strategie
- Să precizeze etapele strategiei
- Sa identifice riscurile investiţionale.

Competenţe dobândite:

- Cunoaşterea, înţelegerea şi utilizarea strategiilor în firmă
- Să ştie să implementeze o strategie
- Să explice modalităţile de alegere a strategiei.
- Să interpreteze strategia, în contextul unei firme.

Lecţia 1. Originea şi evoluţia conceptului de strategie. Componentele şi tipologia strategiei

PASUL 1. Originea şi evoluţia conceptului de strategie

Conceptul de strategie vine din limba greacă (stratos = arme şi argos = conduc), cunoscuta publicaţie Larousse definind strategia ca fiind „**arta de a coordona forţele militare, politice, economice şi morale implicate în conducerea unui conflict sau în pregătirea**

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

apărării unei naţiuni sau unei comunităţi de naţiuni" (Larousse, *Dictionnaire encyclopédique*, 1988).

Conceptul de strategie s-a impus în teoria şi practica managementului în cel de-al şaselea deceniu al secolului al XX-lea, când, în condiţiile redresării economice după cel de-al doilea război mondial şi apoi ale dezvoltării economice spectaculoase, schimbările produse în mediile de afaceri au devenit tot mai profunde, iar răspunsurile firmelor la aceste schimbări tot mai importante. Aceste răspunsuri s-au cristalizat, progresiv, în **sistemul managementului strategic**, care a impus conceptul de strategie drept elementul central al acestui sistem.Prima abordare temeinică şi de sine stătătoare a strategiei a aparţinut, însă, lui Alfred Chandler în lucrarea Strategy and Structure, publicată în anul 1962. Strategia este definită ca **„determinarea pe termen lung a scopurilor şi obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursurilor de acţiune şi alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor"**.

Andrews defineşte strategia ca fiind: **„structura obiectivelor, ţelurilor sau scopurilor, politicile şi planurile majore pentru realizarea lor, astfel stabilite încât să definească obiectul actual sau viitor de activitate al afacerii şi tipul de întreprindere prezent sau preconizat".**

Igor Ansoff tratează strategia ca axul comun al activităţii economice, pe care organizaţia o realizează sau prevede să o facă în viitor. El identifică patru componente ale strategiei: domeniul produs/piaţă, vectorul de creştere, avantajul competitiv şi sinergia. De asemenea, el precizează că **strategia este ansamblul criteriilor de decizie care ghidează comportamentul unui agent economic.** Abordarea lui Ansoff şi a grupului său a avut un mare impact ştiinţific şi pragmatic asupra managementului firmei.

O abordare complexă a conceptului de strategia firmei este făcută de Raymond Alain Thiétart, care defineşte strategia ca **„ansamblul de decizii şi de acţiuni referitoare la alegerea mijloacelor şi alocarea resurselor în vederea atingerii unui obiectiv"**, adăugând că **„strategia firmei poate fi încă definită printr-o serie de elemente cum ar fi: misiunea sa, portofoliul de activităţi, sinergia, mijloacele de acţiune, modul de dezvoltare (tactica), prioritătile şi pregătirea pentru neprevăzut ".**

Tiberiu Zorlenţan, Eugen Burduş şi Gheorghiţa Căprărescu, definesc strategia ca fiind: **„ştiinţa şi arta de a stabili obiectivele generale ale organizaţiei pe termen mediu şi lung şi de a formula opţiunile de acţionare pentru atingerea acestora, în vederea adaptării eficiente a organizaţiei la cerinţele mediului ambiant în care acţionează".**

O altă definiţie a strategiei este formulată de Corneliu Russu, în lucrarea „Management strategic", astfel: **„Strategia reprezintă un produs al procesului managementului strategic ce constă într-un plan cuprinzător, unitar şi integrator de acţiune managerială stabilită în vederea îndeplinirii obiectivelor fixate, care precizează cum va fi condusă firma şi cum va acţiona, precum şi ce acţiuni vor fi desfăşurate pentru a asigura firmei îndeplinirea misiunii asumate".**

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

PASUL 2. Componentele strategiei

Componentele majore ale strategiei organizaţionale sunt:

1. Misiunea organizaţiei;
2. Obiectivele fundamentale;
3. Opţiunile strategice;
4. Resursele;
5. Termenele;
6. Avantajul competitiv.

1.Misiunea firmei constă în enunţarea scopurilor fundamentale şi a concepţiei privind evoluţia şi desfăşurarea activităţilor firmei.Prin misiune se stabileşte ce are de făcut firma, pentru cine face şi care este scopul în care face ceea ce şi-a propus.Ea defineşte raţiunea existenţei firmei şi obiectul activităţii sale, diferenţiind firma respectivă de alte firme de acelaşi tip.Misiunea este determinată de clienţii vizaţi şi de nevoile acestora.

2.Obiectivele fundamentale

Precizarea obiectivelor strategice este importantă în procesul elaborării strategiei deoarece:

- Constituie o premisă esenţială a asigurării unui climat de ordine şi randament în cadrul firmei, o condiţie sine qua non a eficienţei acţiunilor.
- Oferă o bază sigură de referinţă pentru aprecierea performanţelor firmei şi a realizării planurilor şi programelor pe care aceasta şi le-a propus potrivit misiunii.
- Permite "poziţionarea" firmei în mediul ei de acţiune prin precizarea poziţiei pe care aceasta urmăreşte să o deţină şi cuantificarea contribuţiei ei în cadrul mediului.

Din punct de vedere al conţinutului, obiectivele fundamentale se divizează în două categorii:

1. economice;
2. sociale.

1. Obiectivele economice sintetizează şi cuantifică scopurile avute în vedere pe termen lung, de proprietar, managementul superior şi alte categorii de stakeholders majori.

Indiferent de zona de acţiune a firmei, obiectivele economice se exprimă prin prisma a trei elemente determinante:

- **Indicatorul**. Acesta reprezintă o expresie numerică a laturii cantitative a fenomenelor şi proceselor economice, în condiţii concrete de timp şi loc.(cantitativi, calitativi)
- **Scara sau unitatea de măsură** în care se exprimă indicatorul respectiv;
- **Nivelul pe scară al indicatorului,** exprimat cuantificat.

2. Obiectivele sociale sunt mai puţin frecvente în strategiile firmelor, dar cu tendinţa de creştere în ultimul deceniu, mai ales pentru firmele de dimensiuni mari şi mijlocii. Aceste

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

obiective se pot referi la: controlul poluării; salarizarea şi condiţiile de muncă ale salariaţilor; satisfacerea clienţilor prin calitate, durabilitate, flexibilitate şi preţul produselor şi serviciilor oferite.

O a doua clasificare, **în funcţie de modul de exprimare**, le împarte în **cunatificabile şi necuantificabile.**

3. Opţiunile strategice

Modalităţile strategice de acţiune pentru realizarea obiectivelor - cel de-al treilea element al strategiei-fundamentează posibilitatea şi raţionalitatea transpunerii în practică a acestora. **Opţiunile strategice definesc abordările majore, cu implicaţii asupra conţinutului unei părţi apreciabile dintre activităţile firmei, pe baza cărora se stabileşte cum este posibilă şi raţională îndeplinirea obiectivelor strategice .**Ele reflectă direcţiile generale de acţiune pentru realizarea obiectivelor strategice stabilite şi sensul în care vor evolua toate activităţile care formează obiectul strategiei respective. Din acest motiv, în literatura de specialitate ele sunt prezentate şi sub denumirea de „vectori de creştere".

În vederea realizării unui anumit obiectiv sunt posibile mai multe modalităţi de urmat, concretizate în efectuare unor acţiuni specifice. Cele mai cunoscute opţiuni strategice sunt:

A. Specializarea;
B. Cooperarea în producţie;
C. Diversificarea;
D. Informatizarea activităţilor;
E. Retehnologizarea;
F. Reproiectarea sistemului de management.

4. Resursele

Cel de-al patrulea element al strategiei este reprezentat de resursele materiale, umane, financiare şi informaţionale necesare pentru realizarea obiectivelor strategice şi transpunerea în practică a opţiunilor strategice.

5. Termenele

Strategia trebuie să precizeze şi **termenele de declanşare, intermediare şi finale, pe ansamblul perioadei strategice şi pe diferitele etape ale acesteia, pentru realizarea obiectivelor, aplicarea modalităţilor strategice de acţiune şi alocarea resurselor necesare.**

6.Avantajul competitiv

Prin **avantaj competitiv** desemnăm **realizarea, de către o firmă, a unor produse sau servicii superioare dintr-un punct de vedere semnificativ pentru consumatori, comparativ cu ofertele de articole similare ale majorităţii concurenţilor.**

PASUL 3. Tipologia strategiilor

a) după obiectivele urmărite:

- de dezvoltare,

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- de globalizare
- de fuziune şi achiziţii
- de alianţă
- relaţionale

b) după starea evolutivă:

- statice
- dinamice

c) după vectorul de creştere:

- de penetrare
- de dezvoltare
- de diversificare

d) după ciclul de evoluţie al pieţei şi firmei:

- de creare şi dominare
- de piaţa
- de diferenţiere
- de anvergura de piaţă (reprezentare, expansiune geografică, mondializare)
- de anvergura de produse
- de avantaj de costuri
- de concentrare, specializare

REZUMAT:

Strategia reprezintă un produs al procesului managementului strategic ce constă într-un plan cuprinzător, unitar şi integrator de acţiune managerială stabilită în vederea îndeplinirii obiectivelor fixate, care precizează cum va fi condusă firma şi cum va acţiona, precum şi ce acţiuni vor fi desfăşurate pentru a asigura firmei îndeplinirea misiunii asumate.

Lecţia 2. Procesul de formulare a strategiei firmei

Cuprinde trei dimensiuni: economică, politică şi organizaţională.

PASUL 1. Dimensiunea economică

Acest demers se axează sistematic pe patru întrebări fundamentale:

Ce vrea firma?

Care este situaţia ei?

Ce ar vrea sa facă?

Ce va face?

Şi cuprinde următoarele etape:

- definirea domeniului de activitate strategică

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- formularea misiunii firmei
- fixarea obiectivelor calitative şi cantitative
- alegerea portofoliului de activitate
- analiza mediului
- evaluarea resurselor
- studiul a ce vrea firma şi ceea ce este, diferenţa denumita "ecart"
- prezentarea portofoliului de activităţi
- formularea strategiei firmei
- evaluarea strategiilor
- opţiunea strategiei
- stabilirea planurilor şi programelor de acţiune
- stabilirea sistemului de management adecvat realizării strategiei alese

PASUL 2. Dimensionarea politică

Se axează pe patru întrebări fundamentale:

Care sunt "actorii" în prezent?

Ce pot aceştia face?

Ce se poate face cu sau împotriva lor?

Ce se decide a face?

Răspunsul la aceste întrebări , implică parcurgerea mai multor etape:

- identificarea "actorilor" (grupuri, indivizi, firme)
- analiza dinamică a legăturilor între "actori"şi firmă
- căutarea unei baze politice şi evaluarea opoziţiei (sprijin sau perceperea obiectivelor firmei ca un prejudiciu adus situaţiei lor)
- analiza influentelor politice interne şi externe
- evaluarea sistemului politic al "actorilor" (reţele de relaţii, influenta şi conflicte pentru putere).
- anticiparea reacţiei "actorilor" (la implementarea strategiei economice)
- căutarea independenţei strategiei (până unde poate firme să se descurce cu mijloace proprii)
- selectarea aliaţilor (în cazul unor probleme mai dificile căuta sprijin la alte firme)
- selectarea şi negocierea coaliţiilor (ex. relaţia cu sindicatele)
- formularea strategiei "politice" (identificarea punctelor forte în cazul unor coaliţii)
- anticiparea reacţiei oponenţilor

PASUL 3. Dimensionarea "organizaţionala"

În consecinţă, succesul strategiei este condiţionat şi de o a treia dimensiune, organizaţională, cu răspunsuri la 4 întrebări:

1. Ce forma de organizare?

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

2. Ce grad de luare a deciziilor?

3. Ce metode de antrenare şi motivare?

4. Ce metode de control?

La prima întrebare se vor parcurge următoarele etape:

- alegerea gradului de descentralizare
- determinarea mărimii unităţilor operaţionale
- tipul subunităţilor operaţionale
- alegerea modalităţilor de coordonare
- elaborarea sistemului informaţional

La întrebarea a doua (etape):

- alegerea tipurilor de planuri
- determinarea etapelor elementare de elaborare a planurilor
- explicarea conţinutului planului
- alegerea orizontului de planificare
- elaborarea procesului de decizie: definirea rolurilor, a responsabilităţilor etc.

La întrebarea a treia (etape):

- determinarea nivelului de participare a personalului firmei la luarea deciziilor
- elaborarea sistemului de evaluare şi de recompensare
- stabilirea gradului de libertate lăsat subunităţilor operaţionale
- stabilirea intensităţii încadrării şi urmăririi acţiunilor fiecăruia

Cu privire la întrebarea a patra (etape)

- stabilirea gradului de concentrare a controlului
- determinarea frecventei şi a nivelurilor de control
- alegerea gradului de detaliere al controlului
- alegerea orientării controlului:preventiv sau post - factum

REZUMAT:

Succesul strategiei este condiţionat de cele trei dimensiuni; economică, politică şi organizaţională.trebuie să ştim ce întrebări pot fi puse astfel încât alegerea strategiei să fie optima pentru firmă.

Lecţia 3. Diagnosticarea strategică

PASUL 1. Fundamentarea obiectivelor

Este una din etapele de baza ale procesului de elaborare a strategiei economice . Concluziile dispuse în urma efectuării ei , reprezintă punctul de plecare pentru fundamentarea obiectivelor şi opţiunilor strategice, a modalităţilor de realizare a acestora şi de alocare a resurselor necesare.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Obiective urmărite:

a. vizează nu numai evaluarea potenţialului firmei studiate ci şi a mediului în care ea este integrata.
b. asigura investigarea posibilităţilor interne ale firmei în corelaţie cu situaţia altor competitori din sectorul în care şi desfăşoară activitatea
c. are în vedere fundamentarea strategiei firmei pe perioada următoare

Strategia unei firme este determinată în mod hotărâtor de trei factori:

- potenţialul firmei
- modul în care este integrată firma
- persoanele care decid strategia firmei

Fiecare factor va fi supus unui proces specific de analiza:cu privire la analiza potenţialului firmei ,cu privire la analiza mediului,analiza cererii,analiza ofertei,cu privire la persoanele care decid strategia firmei.

PASUL 2. Modelul de diagnosticare a strategiei SWOT

Derivă din iniţialele cuvintelor englezeşti ce evidenţiază esenţa concluziilor folosite ca fundament pentru formularea unei strategii economice: pe de o parte identificarea punctelor forte şi slabe ale potenţialului firmei, iar pe altă parte anticiparea oportunităţilor şi ameninţările mediului ambiant.

S= Strength - forţa, punct forte (tare)

W= Weakness - slăbiciune, punct slab

O= opportunity - oportunitate, ocazie

T= threat - ameninţare

Pune accent pe investigarea factorilor de competitivitate şi creşte importanţa analizei mediului concurenţial. La fel ca şi în cazul modelului elaborat de grupul de consultanta Harward, metoda SWOT cuprinde două etape:

a. evaluarea potenţialului firmei:

- analiza capacităţii comerciale a firmei
- analiza capacităţii manageriale a firmei
- analiza capacităţii financiare a firmei
- analiza capacităţii productive a firmei

b. analiza mediului ambiant:(din afara firmei)

- factori din mediul larg (macromediul firmei, situaţia din domeniul economic, social, politic, demografic, ecologic etc.).
- factori din mediul concurenţial (de competiţie) sau micromediul firmei (situaţia din sectoarele de desfacere, aprovizionare, cu resursele materiale şi energetice, resurse tehnice, piaţa muncii, financiară etc.).

Se remarcă în cadrul analizei mediului concurenţial (de competiţie) şi se pot evalua **ocaziile şi ameninţările.**

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Ocaziile când sunt combinate cu o anumită reacţie din partea firmei, provoacă rezultate favorabile în activitatea ei.

Ameninţarea mediului care în lipsa unei reacţii de contracarare duce la deteriorarea situaţiei financiare, reducerea vânzărilor etc.

REZUMAT:

La finalul acestei lecţii, studenţii vor cunoaşte şi evalua diagnosticul unei firme pe baza analizei SOWT. În cadrul unei firme, strategiile se formulează la diverse nivele:

a. la nivelul unei firme se elaborează strategia firmei

b. la nivelul domeniilor sau afacerilor se elaborează strategii de afaceri

c. la nivel de produs se elaborează strategii de produs

Fundamentarea strategiei la nivelul firmei cuprinde acţiunile privind selectarea şi managementul unui mix de afaceri cu care firme sa concureze în mai multe ramuri de activitate sau pe mai multe pieţe, cu scopul dobândirii avantajului concurenţial.

În strategia unei firme trebuie să se dea răspuns la întrebările:

- **Ce afaceri ar fi bine sa întreprindă firma?**
- **Cum ar trebui firma sa conducă aceste afaceri?**

Lecţia 4. Principalele tipuri de strategii la nivelul unei firme

PASUL 1. Strategia de diversificare

Strategia de diversificare, se adopta atunci când firmele dispun de un exces de resurse, posibilităţi şi competenţe esenţiale, care pot avea multiple utilizări. Principalele nivele într-o firma:

- un nivel redus al diversificării când se bazează pe o singura afacere
- nivel moderat (corelata şi mixta)
- nivel înalt al diversificării, când 70% din veniturile firmei provin din afaceri dominante

PASUL 2. Strategii de fuziune şi achiziţionare

Fuziunea este o tranzacţie în cadrul căreia două firme cad de acord să-şi reunească activităţile pentru că ele prezintă resurse şi competenţe care reunite pot genera competenţe esenţiale mai puternice.

Achiziţionarea este tranzacţia prin care o firmă cumpără o altă firmă, având intenţia de a genera o competenţă esenţială, tocmai prin faptul ca ea îşi lărgeşte portofoliul de afaceri.

Acesta strategie se adoptă din următoarele considerente:

- pentru a dobândi o competenţa esenţială prin creşterea puterii pe piaţă a firmei
- pentru a depăşi barierele de intrare semnificative sau pentru a-şi mări viteza intrării pe piaţă

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- pentru a evita costurile şi riscurile ataşate fundamentării produselor noi
- pentru a se diversifica, firmele achiziţionează alte firme care desfăşoară afaceri mai mult sau mai puţin corelate.

PASUL 3. Strategia de restructurare

Restructurarea se referă la schimbările care se produc în cadrul unei firme cu privire la mixul afacerilor acesteia sau la structura financiară.Se realizează sub doua forme:

A. - reducerea dimensiunii activităţilor deformante

B. - reducerea gradului de diversificare

În primul caz această formă a strategiei se referă la reducerea numărului de angajaţi şi uneori chiar a numărului de subunitate, dar nu este obligatoriu şi o schimbare în structura portofoliului de afaceri a firmei.

În cel de-al doilea caz, prin strategia aplicată, se renunţă la afacerile care nu au o legătură directă cu afacerea dominantă, adică firma îşi reduce nivelul diversificării necorelate.

PASUL 4. Strategia internaţională

Se bazează pe stimulentele pe care le reprezintă pentru firmă, perspectivele oferite pe pieţele internaţionale, precum şi pe problemele complexe, pe care le generează conducerea unor asemenea firme.Au la baza următoarele considerente:

- identificarea prerogativelor internaţionale, privind creşterea poziţiei pe piaţă
- elaborarea strategiei internaţionale având la bază resursele şi competenţele
- modul de intrare pe pieţele internaţionale
- obţinerea competitivităţii pe piaţă

Se cunosc doua tipuri de strategii internaţionale:

A. - la nivelul afacerilor

B. - la nivelul firmei

PASUL 5. Strategia la nivelul afacerilor

După Michael Porter sunt diverşi factori care contribuie avantajos concurenţial pentru o firmă:

- factori de producţie (de bază, avansaţi şi specifici)
- cererea de mărfuri
- specificul unor ramuri de activitate pentru firma din alte ramuri
- intensitatea rivalităţii firmelor de la o ţară la alta

Tipuri de strategii la nivelul afacerilor:

1. **Strategia internaţională a costului redus**
2. **Strategia de diferenţiere**
3. **Strategia orientată**
4. **Strategia integrată, a costului redus şi a diferenţierii**

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

1. Strategia internaţionala a costului redus se aplică în condiţiile în care o piaţă internă extinsă va da posibilitatea firmelor sa pătrundă în ţara de origine profitând de economia dimensională, după care produsele (care au în acest fel un cost mai mic) să fie exportate.

2. Strategia internaţionala de diferenţiere se referă în principal la firmele din ţările care dispun de factori de producţie avansaţi şi specifici, care îşi vor fundamenta o astfel de strategie.

3. Strategia internaţională orientată se bazează pe cost dar menţinând un nivel calitativ înalt al produselor.

4. Strategia internaţionala integrată

Faptul ca piaţa internaţională se caracterizează printr-o diversificare mult mai mare decât pieţele naţionale, datorită şi existentei unor concurenţi multipli şi diferiţi practic a dovedit că strategiile integrate sunt cele mai eficiente.

Rezumat:

Se apreciază deci că în condiţiile economiei de piaţă este de reţinut impunerea strategiei, ca o componentă esenţială a managementului atât în planul teoriei cât şi a practicii.

Lecţia 5. Ghid de elaborare şi implementare a strategiei de ansamblu a firmei

PASUL 1. Fazele procesului strategic.

Faza I - formularea misiunii întreprinderii (firmei)
Faza II - stabilirea profilului firmei
Faza III - evaluarea mediului exogen firmei
Faza IV - analiza opţiunilor firmei
Faza V - identificarea opţiunilor strategice cele mai favorizante
Faza VI - selectarea unui set de obiective pe termen lung
Faza VII - formularea anuala şi pe termen scurt de obiective şi modalităţi de acţiune
Faza VIII - implementarea elementelor strategice
Faza IX - evaluarea rezultatelor strategiei

PASUL 2. Fundamentarea strategiei

În fundamentarea strategiei unei firme este necesară luarea în considerare a unor premize:

a. diferenţierea strategiei, în funcţie de faza de viaţă a firmei
b. luarea în considerare a factorilor endogeni protectorii acţionari, salariaţii, sindicatele, managerii salariaţi, clienţii, furnizorii, statul (administraţia publica, băncile)
c. asigurarea continuităţii, elaborării şi aplicării strategiei

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

d. multidimensionalitatea strategiei globale (ca sisteme economico-social, tehnico-material şi de management)
e. abordarea sistematică a elaborării şi implementării strategice
f. flexibilitatea strategiei
g. internaţionalizarea activităţilor economice

PASUL 3. Elaborarea strategiei

Se au în vedere următoarele etape:

A. Formularea misiunii firmei
B. Precizarea obiectivelor fundamentale
C. Stabilirea opţiunilor strategice
D. Diversificarea resurselor umane (a fondurilor de investiţii, a mijloacelor circulante, precizarea surselor de finanţare şi furnizorii de materii prime)
E. Fixarea termenelor iniţiale şi finale de realizare a obiectivelor
F. Stabilirea avantajului competitiv
G. Elaborarea strategiei globale
H. Stabilirea strategiei pe domenii (parţiale)
I. Formularea politicii globale şi a celor parţiale ale firmei

PASUL 4. Implementarea strategiei

Principalele componente:

a. Pregătirea implementării strategiei
b. Remodelarea integrală sau parţială a sistemului managerial al firmei
c. Operarea schimbărilor strategice preconizate
d. Evaluarea rezultatelor strategiei
e. Conceperea şi operaţionalizarea unor perfecţionalizări

REZUMAT:

La finalul acestei lecţii studenţii vor cunoaşte etapele de parcurs în elaborarea si implementarea unei strategii la nivel de firmă.

TEMA DE CONTROL: elaboraţi o strategie de firma, la alegere, conform etapelor studiate.

Lecţia 6. Strategii de piaţă specifice IMM. Politici şi riscuri investiţionale specifice IMM

PASUL 1. Strategii de piaţă specifice IMM

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Obţinerea avantajului competitiv este condiţionată de alegerea tipului adecvat de strategie în funcţie de situaţia existentă (poziţia firmei pe piaţă, situaţia concurenţei, puterea de absorbţie a pieţei etc.) şi de obiectivul pe care firma îl urmăreşte în raport cu piaţă şi concurenţa.

Coroborând cele două aspecte, întreprinderile mici şi mijlocii apelează la strategii diferite, dintre care cele mai semnificative sunt următoarele:

Strategia defensivă – este acel tip de strategie care trebuie abordată atunci când concurenţa, prin acţiunile sale pe piaţă, ameninţă poziţia şi eficienţa firmei. În această situaţie firma este obligată să-şi analizeze în primul rând punctele slabe care o expun la pericole pe segmentul de piaţă respectiv. Analiza urmăreşte relevarea aspectelor negative privitoare la produse, preţuri şi reţele de distribuţie pe baza cărora să se poată fundamenta programe de măsuri de natură să atenueze sau să anihileze efectele defavorabile ale acţiunilor concurenţei. Tipul de strategie defensivă se recomandă firmelor care deţin deja o puternică poziţie pe piaţă care le permite nu numai să cunoască din timp acţiunile concurenţei, dar mai ales au capacitatea de a se adapta la mediul concurenţial astfel încât să evite pierderea poziţiei de leader.

Dacă se constată, de exemplu, că pe un anumit segment de piaţă, pe care firma vinde aproape în exclusivitate un anumit produs, apare un produs al altei firme care îl concurează, atunci firma, conform strategiei defensive, va analiza cauzele pentru care produsul său începe să piardă teren. Folosindu-se de tehnicile de analiză care îi stau la dispoziţie, firma poate identifica punctele slabe ale mixului său de marketing – produs, preţ, distribuţie, piaţă – şi să aplice programul de acţiuni adecvat momentului şi scopului urmărit: menţinerea poziţiei de leader pe segmentul de piaţă respectiv.

Strategia ofensivă - este strategia care se recomandă firmelor ce nu ocupă o poziţie de leader pe piaţă, dar care aspiră să-şi consolideze poziţia pe segmentul de piaţă respectiv, chiar prin înlăturarea leaderului. Elementul de bază al strategiei ofensive îl constituie focalizarea leaderului pentru a-i identifica punctele slabe care să fie atacate în scopul diminuării ponderii pe piaţă. Nu se recomandă atacarea mai multor puncte, fiind preferabil a se ţinti un singur punct, de dorit cel mai slab, pentru ca astfel succesul strategiei ofensive are şanse mai mari de reuşită.

Pentru exemplificare, se consideră o firma X care ocupă la un moment dat poziţia a doua sau a treia pe un anumit segment de piaţă, piaţă pe care se menţine ca leader firma Y. Dacă firma X intenţionează să crească în topul de pe piaţă respectivă, va trebui să studieze foarte atent mixul de marketing al concurenţei, cu scopul de a depista un punct slab în zona produsului, a preţului, a lanţului de distribuţie sau al caracteristicilor de ultima oră ale pieţei propriu-zise. Odată depistat, punctul slab al firmei Y este "atacat" în sensul că firma X va veni pe piaţă cu un nou produs sau serviciu care să nu încorporeze acel punct slab, dar care să aibă în schimb toate calităţile pe care piaţa le-a validat deja la produsul existent.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Strategia prin flancuri – este strategia recomandată firmelor care ocupă la un moment dat poziţii medii pe piaţă dar care aspiră la ocuparea locurilor doi sau chiar a primului loc, şi constă în abordarea unui subdomeniu pe care firmele respective sunt bine plasate cu produse validate de clienţi din punct de vedere al preţurilor, design-ului, distribuţiei, service-ului etc. Strategia poate da rezultate în condiţiile în care acţiunile de
promovare generează elementul "surpriză", situaţie în care poziţia firmei se menţine şi chiar se consolidează în detrimentul leader-ilor, prin aceea că pe segmentul de piaţă respectiv se afirmă şi alte produse cu aceeaşi marcă sau cresc vânzările produselor deja bine plasate în topul preferinţelor clienţilor.

Strategia de "guerilla" – este strategia pe care sunt obligate să o adopte firmele mici, neimpuse pe piaţă şi constă în identificarea unui segment de piaţă insuficient acoperit cu un anumit produs al leader-ilor. Trebuie ales cu mare grija segmentul şi momentul cel mai adecvat în care să se acţioneze eficient. Este ales un segment de piaţă suficient de îngust pentru a putea fi apărat în perspectiva creşterii prezenţei pe piaţa respectivă, iar momentul declanşării acţiunii de promovare trebuie plasat exact în intervalul de timp în care produsele concurenţei manifestă anumite puncte slabe în zona preţurilor, a structurii produselor, a design-ului etc. Alegerea optimă a segmentului şi a momentului este deosebit de importantă dat fiind faptul că firmele leader vor reacţiona imediat, obligând intruşii, prin forţă şi poziţia câştigată , să se retragă.

Abordarea uneia din tipurile de strategii descrise presupune o strategie adecvată de investiţii. Elaborarea strategiei porneşte de la perspectiva organizaţiei care face obiectul acestui demers într-un mediu ambiant extern dat. În aceste condiţii principalele etape succesive de elaborare a strategiei sunt următoarele:

- evaluarea mediului extern al organizaţiei, în speţă IMM;
- evaluarea capacităţii de răspuns a organizaţiei la constrângerile de mediu;
- stabilirea misiunii organizaţiei pe bază rezultatelor obţinute din evaluările mediului extern şi a capacităţii de răspuns a organizaţiei;
- stabilirea "dublului scenariu" - un scenariu realist şi un scenariu ideal pentru mediu şi organizaţie;
- compararea celor două scenarii şi elaborarea unui plan de reducere a diferenţelor;
- stabilirea obiectivelor şi opţiunilor strategice în strânsă corelare cu alocarea resurselor materiale, financiare şi umane;
- formularea strategiei.

Strategiile de piaţă prezentate fac posibilă abordarea în cele ce urmează a specificităţilor IMM în privinţa politicilor investiţionale şi în special a riscurilor.

PASUL 2. Politici şi riscuri investiţionale specifice IMM

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

În cadrul politicii generale a firmei se identifică politica de investiţii. Prin comparaţie cu definiţiile diferitelor concepte de politici din aria de activităţi cu caracter economic – politica cererii, a ofertei, politicile anticriză, antişomaj, antiinflaţionistă s.a. – o definiţie a politicii investiţionale poate fi enunţată astfel: „un ansamblu de principii, mijloace şi metode de acţiune prin care se realizează obiectivele generale ale firmei în domeniul modernizării tehnologice, extinderii capacităţilor de producţie, asigurarea procesului de producţie cu activele fixe necesare".

Realizarea obiectivelor generale din strategia firmei este de neconceput fără existenţa unui program de acţiuni în domeniul investiţiilor. Pornind de la obiectivele strategice pe termen mediu şi lung firma are posibilitatea să fundamenteze programul de acţiuni în domeniul investiţiilor, în scopul extinderii capacităţilor de producţie, retehnologizării, reorientării proceselor tehnologice, investiţii în proiecte de protecţie a mediului etc.

La rândul său, programul de acţiuni în domeniul investiţiilor necesită o proiecţie a realizării în timp a acestora, o etapizare cât mai precisă a programelor investiţionale.

După stabilirea graficului de realizare a obiectivelor de investiţii, pentru fiecare diviziune temporală a perioadei pentru care se proiectează programele investiţionale firma stabileşte necesarul de resurse financiare.

În privinţa componentei referitoare la resurse, este deosebit de important ca firma să poată previziona fluxul de lichidităţi pentru orizontul de timp avut în vedere la elaborarea politicii investiţionale, pentru că numai astfel se poate determina necesarul de surse financiare ce urmează a fi atrase sub formă de împrumuturi în scopul finanţării proiectelor de investiţii, ca diferenţa între necesarul total de resurse şi disponibilul propriu de lichidităţi pentru fiecare etapă a programului de investiţii.

Activităţilor de finanţare a investiţiilor li se asociază inevitabil conceptul de risc. Riscul se defineşte ca un eveniment nedorit care poate conduce la neîndeplinirea parţială sau totală a scopului unui proiect la termenele sau la nivelele prestabilite. Riscul economic este definit ca un "eveniment sau proces nesigur şi probabil care poate cauza o pagubă, o pierdere într-o activitate, operaţiune sau acţiune economică. Riscul economic se caracterizează prin posibilitatea descrierii unei legi de probabilitate pentru rezultatele scontate ca şi prin cunoaşterea acestei legi de către cei interesaţi".

Între activităţile economice, investiţiile comportă cel mai mare risc datorită a cel puţin trei factori: perioada lungă de timp în care se obţin efectele investiţionale, ceea ce determină dificultatea previziunilor; caracterul ireversibil al investiţiilor alocate în activităţi de producţie (investiţia odată începută nu poate fi oprita fără pierderi); volumul apreciabil al eforturilor investiţionale care în caz de eşec se transformă în pierderi.

În consecinţă, calculul şi analiza eficienţei investiţiilor necesită cunoaşterea riscului. Pentru calculul şi analiza riscului în analiza de investiţii s-au conturat două abordări: măsurarea riscului prin metode deterministe şi măsurarea riscului prin metode matematice.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

PASUL 3. Riscul în procesul de alocare a capitalului

Obiectivul strategic principal al oricărui întreprinzător este creşterea valorii de piaţă a firmei. O influenţă semnificativă asupra valorii de piaţă o exercită decizia de finanţare fiindcă ea determină evoluţia cifrei de afaceri, mărimea investiţiilor şi a ratei profitului.

Alegerea surselor de finanţare a activităţii ocupă un loc deosebit în managementul firmei, deoarece capitalul este un factor de producţie şi, ca orice factor are un cost, iar sursele lui se află în raporturi concurenţiale în principal ca urmare a tratamentului fiscal inegal de care beneficiază. Astfel, raportul dintre capitalul propriu şi cel împrumutat determină nivelul rentabilităţii firmei din cauza costurilor diferite ale celor două surse de capital. În plus, daca se ia în calcul şi ordinea în care se face remunerarea capitalurilor utilizate de firmă, creditorii având prioritate faţă de acţionari, devine explicabil efectul pe care raportul dintre capitalul propriu şi cel împrumutat îl induce asupra valorii de piaţă a firmei.

Se creează astfel o dublă relaţie:

- pe de o parte între structura capitalului şi costul acestuia si, pe de alta parte
- între costul capitalului şi valoarea de piaţă a firmei, relaţii redate în figura următoare:

Relaţia între costul capitalului şi structura capitalului / valoarea de piaţă a firmei

Structura capitalului reprezintă componentele băneşti ale acestuia exprimate procentual şi cuprinde capitalul propriu şi capitalul împrumutat. Chiar dacă unii autori consideră capitalul de risc ca şi componentă a structurii capitalului, abordarea nu se susţine dat fiind faptul că acesta provine fie din capitalul propriu fie din cel împrumutat şi ia destinaţia de plasament pe piaţă de capital, fiind o potenţială sursă de finanţare suplimentară, în funcţie de cotaţia activelor în care a fost investit.

Capitalul propriu provine în primul rând de la acţionari în urma subscrierii iniţiale sau a celor ulterioare. La acestea se adaugă autofinanţările facilitate de fondurile de amortizare, cele obţinute în urma dezinvestirii şi din provizioane constituite şi neconsumate şi din cota de profit net destinată dezvoltării.

Capitalul de împrumut are menirea să acopere nevoi curente sau de lungă durată care depăşesc posibilităţile proprii de finanţare ale unei firme, cele mai importante fiind creditele bancare.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Structura capitalului depinde de factori subiectivi, care ţin de conjunctura în care operează firma sau de nivelul profesional al managementului, dar în mai mare măsura de influenţa particulară a unor factori obiectivi.

REZUMAT:

Ca urmare a studierii acestei lectii, studentii fac cunostintă cu mediul specific al IMM-urilor.astfel vor inţelege tipurile de strategii la nivelul IMM, precum şi riscurile adiacente investiţiilor.Într-o economie concurenţială, capitalul necesar se poate procura din mai multe surse, accesibile prin intermediul pieţei de capital sau a celei monetare, iar posibilitatea de a alege între capitaluri împrumutate şi cele proprii se corelează cu nevoia de a măsura costul fiecăreia dintre ele. Aceasta măsurare este necesară pe de o parte în scopul de a ierarhiza sursele după nivelul costului lor în vederea realizării unui cost mediu al capitalului cât mai mic şi pe de altă parte pentru a obţine un criteriu de apreciere a oportunităţii şi rentabilităţii investiţiei preconizat a se realiza, lucru care se poate face prin compararea randamentului sperat al proiectului cu costul capitalului antrenat de executarea lui.

Problema costului capitalului se pune şi din perspectiva întreprinzătorului care deţine capital în exces. Acesta poate alege varianta amânării consumului neproductiv dacă există perspectiva ca în viitor să dobândească în schimbul lui o valoare mai mare decât cea deţinută în prezent.

TESTE DE AUTOEVALUARE:

1.Strategiile se pot clasifica după vectorul de creştere astfel:

a) de penetrare
b) de piaţă
c) de dezvoltare
d) de diversificare

2.După obiectivele urmărite,strategiile se clasifică astfel:

a) de dezvoltare
b) de anvergură de produse
c) de globalizare
d) de fuziune şi achiziţii
e) de alianţă
f) relaţionale

3.Succesul unei strategii răspunde următoarelor întrebări:

a) ce formă de organizare?
b) Ce grad de luare a deciziilor?

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

c) Ce metode de antrenare şi motivare?
d) Ce metode de control?
e) Ce formă de structură?

4.Evaluarea potenţialului firmei cuprinde :

a) analiza capacităţii comerciale a firmei
b) analiza obiectivelor firmei
c) analiza capacităţii manageriale a firmei
d) analiza capacităţii financiare a firmei
e) analiza capacităţii productive a firmei

5.Schimbările structurale necesare pentru implementarea strategiei de diferenţiere sunt:

a) descentralizarea procesului decizional şi a autorităţii
b) organizarea pe produse sau pieţe geografice
c) luarea de decizii rapide
d) structura generală flexibilă.

6.Principalele etape în fundamentarea strategiei sunt:

a) identificarea programelor ştiinţifice privind mediul în care operează firma
b) realizarea unor complexe studii de diagnosticare
c) organizarea unui climat favorabil de muncă
d) efectuarea de studii de marketing
e) efectuarea de studii ecologice

7.Strategia prin flancuri este definită astfel:

a) Constă în abordarea unui subdomeniu bine plasat .Este stategia recomandată firmelor care ocupă la un moment dat poziţii medii dar aspiră la locuri fruntaşe.
b) Constă în identificarea unui segment de piaţă insuficient acoperit cu un anumit produs al leader-ilor.
c) este strategia care se recomandă firmelor ce nu ocupă o poziţie de leader pe piaţă; se bazează pe focalizarea leaderului pentru a-i identifica punctele slabe care să fie atacate.

RECOMANDARI BIBLIOGRAFICE:

1. Tureac Cornelia,Management,Ed.Fundaţiei ăcademice Danubius Galati, 2007
2. Băcanu B., **Management strategic,** Editura Teora, Bucureşti, 1997.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

MODULUL IV
ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Lectia 1. *Conceptul de structură organizatorică*
Lecţia 2. *Elementele componente ale structurii manageriale*
Lecţia 3. *Tipologia structurilor organizatorice*
Lecţia 4. *Principiile de bază ale alcătuirii structurii organizatorice*

(4 ore de studiu)

Obiective specifice:

- Cunoaşterea şi aplicarea funcţiei de organizare
- Cunoasterea elementelor structurii organizatorice
- Cunoaşterea tipologiei structurilor organizatorice
- Principiile stucturii organizatorice.

Rezultate aşteptate:

- Să înţeleagă şi să aplice funcţia de organizare
- Să definească elementele structurii organizatorice
- Să înţeleagă principiile unei structuri organizatorice

Competenţe dobândite:

- Să interpreteze o structură organizatorică
- Să explice modalităţi de organizare a firmei
- Să interpreteze noi structuri organizatorice.

Lecţia 1. Conceptul de structură organizatorică

PASUL 1. Importanţa organizării.

Importanţa deosebită a **organizării** în desfăşurarea activităţilor din unităţile economice a generat, după cum era şi firesc, păreri diverse în legătură cu conceptul de organizare structurală, tipuri de structuri, elemente componente ale unei structuri organizatorice.

În literatura de specialitate se fac referiri tot mai frecvente la faptul că în funcţie de conţinutul său, organizarea unei unităţi economice poate fi abordată sub două forme principale: organizarea procesuală şi organizarea structurală.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

PASUL 2. Organizarea procesuală

Organizarea procesuală constă, în esenţă, în stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective fundamentale, derivate, specifice, individuale ale firmei. Rezultatul acestei forme de organizare îl reprezintă delimitarea funcţiunilor, activităţilor, atribuţiilor şi sarcinilor.

Punctul de pornire în crearea structurii organizatorice îl constituie funcţiunile unităţii economice. Realizarea activităţilor pe care le presupune fiecare funcţiune solicită formarea unor compartimente specializate în domeniile respective. Delimitarea funcţiunilor este rezultatul organizării procesuale.

Avem în vedere **procesele de muncă** fizică şi intelectuală, care în prealabil, sunt **supuse studiului** pentru a fi cunoscute specificul lor, **volumul de muncă** necesar pentru a le realiza, calificarea profesională etc.

În continuare are loc **gruparea compartimentelor** de muncă, ţinând seama de asemănarea sau de caracterul complementar dintre ele şi specificul metodelor şi tehnicilor reclamate de desfăşurarea lor.

Pe această bază se pot constitui elemente structurale ale compartimentelor: posturi şi funcţii.

Un asemenea mod de abordare a proceselor de muncă fizică şi intelectuală cu prilejul constituirii structurii organizatorice constituie o premisă a atingerii obiectivelor urmărite în fiecare caz, cu eficienţa dorită.

PASUL 3. Organizarea structurală

Constă în gruparea funcţiunilor, acţiunilor, atribuţiilor şi sarcinilor în funcţie de anumite criterii şi repartizarea acestora în subdiviziuni organizatorice, în scopul realizării lor, pe grupuri de persoane, în vederea asigurării unor condiţii cât mai bune pentru îndeplinirea obiectivelor unităţii economice. Rezultatul organizării structurale îl reprezintă structura organizatorică.

Structura organizatorică se defineşte ca ansamblul posturilor, al subdiviziunilor organizatorice şi al relaţiilor dintre acestea astfel constituite şi reglementate încât să asigure premisele organizatorice necesare obţinerii performanţelor prestabilite. Procesul de apariţie, consolidare şi de perfecţionare a structurii organizatorice a fost strâns legat de evoluţia în decursul timpului a agenţilor economici şi a economiei naţionale.

Un rol important, în acest proces, l-a avut, concentrarea şi centralizarea capitalului care a condus la formarea unor unităţi economice mijlocii şi mari, (complexe sau specializate) ceea ce a determinat amplificarea întregului sistem de relaţii organizatorice care se stabileau între componenţii acestora. Aceste relaţii au determinat o puternică accentuare a fenomenului de interdependenţă dintre posturi, funcţii şi compartimente. S-a simţit nevoia ca **sarcinile, drepturile, obligaţiile** fiecărui post **să fie precizate într-un act organizatoric** care să permită managerului să dirijeze şi să controleze activitatea subordonaţilor săi, fenomen care a

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

determinat apariţia unor principii, norme de funcţionare etc., valabile pentru toate unităţile economice dintr-o ramură sau subramură a economiei naţionale.

Deşi unitară, formată, deci din elemente strâns legate între ele, totuşi structura organizatorică prezintă, mai ales, pentru adâncirea studiului ei, două mari părţi:

1. structura organizatorică de management (funcţională) şi

2. structura organizatorică de producţie (operaţională).

REZUMAT:

Structura managerială (funcţională) reuneşte ansamblul posturilor din sistemul de management, compartimentelor funcţionale şi relaţiile organizatorice astfel constitute încât să se asigure condiţii economice, tehnice şi de personal necesare desfăşurării procesului managerial şi a proceselor de execuţie.

Structura organizatorică de producţie (operaţională) desemnează totalitatea posturilor, compartimentelor şi relaţiilor organizatorice prin care se asigură realizarea directă a produselor şi serviciilor care intră în obiectul de activitate al unităţii economice.

Între cele două tipuri de organizare există o legătură de dependenţă şi se influenţează reciproc. Rolul hotărâtor îl are structura organizatorică operaţională care jalonează în linii generale sistemul de management şi modul de alcătuire a structurii manageriale. La rândul său structura managerială are un rol activ în simplificarea şi adaptarea structurii operaţionale.

Lecţia 2. Elementele componente ale structurii manageriale

Pasul 1. Postul, funcţia şi compartimentul, relatiile organizatorice, ponderea ierarhică şi nivelul ierarhic

Din conceptul de structură managerială rezultă componentele primare ale acesteia. Prezentate într-o succesiune logică aceste componente sunt: **postul, funcţia, compartimentul, relaţiile organizatorice, ponderea ierarhică şi nivelul ierarhic.**

Postul reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică şi poate fi descris prin ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţile asociate, care, în mod permanent, revin spre exercitare la locul de muncă al unui component al unităţii economice.

Obiectivele postului se realizează prin **sarcini şi atribuţii.**

Atribuţia este ansamblul de sarcini identice necesare pentru realizarea unei părţi dintr-o activitate, iar sarcina este cea mai mică unitate de muncă individuală care reprezintă o acţiune clar formulată ce se desfaşoară după o procedură stabilită.

Funcţia cuprinde totalitatea posturilor care prezintă caracteristici principale asemănătoare din punct de vedere al sferei de cuprindere al autorităţii şi al responsabilităţii.

După natura competenţelor, responsabilităţilor şi sarcinilor, funcţiile pot fi: de **conducere (managerială) şi de execuţie**.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Compartimentele sunt componente ale structurii rezultate din agregarea unor posturi şi funcţii care îndeplinesc sarcini omogene sau complementare, contribuie la realizarea aceloraşi obiective derivate, solicită cunoştinţe specializate într-un anumit domeniu, practică un ansamblu de metode şi tehnici specifice şi sunt subordonate ierarhic unui singur conducător.În raport de obiectivele pe care le au, compartimentele pot fi împărţite în: **operaţionale şi funcţionale.**

Relaţiile organizatorice dintr-o unitate economică pot fi:

a) **unilaterale,** care au loc **între două compartimente** sau posturi de conducere când una din părţi are numai obligaţia de a furniza informaţii celeilalte;
b) **bilaterale** când informaţiile **circulă în ambele sensuri** între conducător şi fiecare dintre subordonaţii săi;
c) **multilaterale** specifice managementului participativ, aceste relaţii se menţin între membrii unui grup (organism de management) reprezentând un anumit domeniu de informaţii.

Dacă la categoria relaţiilor bilaterale fiecare parte are rolul de **emiţător** şi de **receptor** al unei informaţii, în situaţia relaţiilor multilaterale nu există în mod obligatoriu o astfel de funcţie dublă pentru fiecare component.

În funcţie de natura, modul de manifestare a autorităţii şi responsabilităţii cât şi de conţinutul lor, relaţiile organizatorice se pot grupa în relaţii de:

- autoritate,
- cooperare,
- control şi de
- reprezentare.

Nivelul ierarhic şi ponderea ierarhică

Posturile şi compartimentele din unităţile economice se află într-o strictă ordonare, atât pe plan verticală, cât şi orizontală. Succesiunea de relaţii (legături) ierarhice între posturi şi compartimente aflate la diferite niveluri ierarhice formează, linia ierarhică, prin care circulă în mod ascendent şi descendent informaţiile necesare desfăşurării procesului de management.

Nivelul ierarhic, ca un component principal al structurii funcţionale, este format din totalitatea posturilor sau compartimentelor situate la aceeaşi distanţă ierarhică de managementul superior al unităţii. Numărul de niveluri ierarhice existente în structura funcţională a unităţii economice este influenţat de anumiţi factori, printre care mai importanţi sunt:

- dispersarea teritorială;
- mărimea şi dimensiunea unităţii economice;
- gradul de specializare şi integrarea prelucrării produselor;
- nivelul de pregătire şi experienţa personalului.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Elaborarea unei structuri organizatorice cu un număr optim de niveluri ierarhice, contribuie la desfăşurarea în condiţii normale a managementului unităţii economice. Grafic poate fi analizată cu ajutorul piramidei ierarhice. Piramida ierarhică se defineşte prin ansamblul organismelor şi posturilor de management, amplasate pe niveluri ierarhice şi reunite prin linii ierarhice. Ca elemente constitutive ce se pot remarca la o piramidă ierarhică pot fi:

- înălţarea piramidei, reflectând numărul de niveluri ierarhice existente,
- baza piramidei, a cărei mărime este proporţională cu numărul total de executanţi din unitate.

Ponderea ierarhică reprezintă numărul de persoane aflate în directa subordonare a unui manager.

PASUL 2. Criterii de evaluare a structurilor organizatorice

Diversitatea condiţiilor în care se desfăşoară activităţile de producţie, economice şi sociale imprimă structurilor organizatorice anumite caracteristici diferite. Această diferenţiere se regăseşte chiar şi între unităţile economice de aceeaşi ramură sau subramură a economiei naţionale. Dotarea tehnică, tehnologiile practicate, calificarea personalului angajat, piaţa de aprovizionare şi de desfacere etc., sunt doar câţiva factori care diferenţiază structurile organizatorice ale unităţilor economice. La toate acestea se adaugă dinamismul proceselor economice şi sociale la care organizarea structurală trebuie să răspundă în timp util, să favorizeze funcţionarea mecanismelor sale, să amplifice influenţa pozitivă a factorilor endogeni şi exogeni. Toate acestea au condus spre formularea unor criterii (parametri), cu ajutorul cărora să poată fi analizate, comparate diversele unităţi economice în timp şi spaţiu.

În literatura de specialitate aceste criterii (parametri) de analiză şi comparare, au fost comparate astfel:**specializarea**, **standardizarea, formalizarea**, **centralizarea, configuraţia structurii.**

REZUMAT:

După parcurgerea acestei lecţii studentii pot defini postul, funcţia şi compartimentul, relatiile organizatorice, ponderea ierarhică şi nivelul ierarhic, pot cunoaşte relatiile organizatorice din firmă precum şi sistemul de evaluare.

TEMA DE CONTROL: Intocmiţi organigrama unei firme .Stabiliţi fişa postului pentru un economist la compartimentul contabilitate.

Lecţia 3. Tipologia structurilor organizatorice

PASUL 1. Structura organizatorică formală

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Structura organizatorică formală are drept caracteristică faptul că se constituie ca efect a unor legi, norme, reguli prevăzute într-un document organizatoric intern, principii şi se aplică prin documente oficiale. Prin intermediul ei sunt definite elementele componente de bază:

- obiectivele,
- posturile şi funcţiile,
- compartimentele,
- sistemul de relaţii organizatorice,
- puterea şi responsabilităţile în unitatea economică

PASUL 2. Structura organizatorică informală

Structura organizatorică informală se compune din grupe de salariaţi între care se stabilesc relaţii spontane şi flexibile. Natura motivelor care determină crearea unor grupuri nonformale şi relaţiile dintre persoane nu sunt foarte clare, adesea apar spontan şi nu sunt precizate într-un document organizatoric. Între aceste două tipuri de structuri există interferenţe semnificative dar greu de apreciat, cu toate acestea trebuie luate în considerare în proiectarea modului de funcţionare a unităţii în ansamblul său. Structura informală poate fi apreciată ca un element nedisociabil al structurii formale, iar cunoaşterea ei oferă multiple posibilităţi de perfecţionare a mecanismelor interne de funcţionare a unităţii economice. Aceasta ne conduce la concluzia că, structura informală conţine într-o manieră specifică componentele celei formale.

Structura informală se defineşte prin ansamblul grupurilor şi al relaţiilor interumane, de natură voluntară, ce caracterizează raporturile socio-profesionale, stabilite relativ spontan între membrii unităţii economice în vederea satisfacerii unor interese individuale.

În literatura de specialitate sunt precizate următoarele elemente ale structurii informale: grupul informal, normele de grup, liderul informal, autoritatea informală, funcţiile liderilor, relaţiile dintre membrii grupurilor informale ş.a.

Grupul informal, derivat din grupurile spontane, este definit drept o reuniune cu durată variabilă a unui număr restrâns de membrii, bazată pe similitudini, raporturi dominant afective şi nevoi comune. Cercetările în domeniu indică anumite direcţii de delimitare a grupului psiho-social şi respectiv, neformal.

Desigur, în centrul atenţiei specialiştilor au fost o serie de întrebări de genul:

1. **în ce limite numerice se constituie un grup psiho-social?**
2. **care este reacţia dintre dimensiunea grupului şi activitatea acestuia?**
3. **ce influenţă are dimensiunea asupra gradului de organizare a grupului?**

În clasificarea grupurilor, în literatura de specialitate se întâlnesc criterii cum ar fi:

a) după apartenenţă şi contact,

b) în funcţie de durată, gradul de organizare şi numărul de membrii.

Scopul relaţiilor informale îl constituie comunicarea informală.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

În funcţie de structura, coeziunea grupului, modul de exercitare a funcţiilor de către lider, reţeaua comunicării informale poate căpăta diferite configuraţii:

■ **reţea de tip lanţ**, în care informaţiile trec succesiv de la un membru la altul al grupului. Iniţiatorul informaţiei nu are control asupra acesteia, astfel încât pot interveni modificări semnificative ale mesajului vehiculat;

■ **reţea tip rază**, în care informaţiile sunt difuzate de o persoană fiecărui membru al grupului. Liderul deţine un rol important în transmiterea informaţiilor şi receptarea reacţiilor, ceea ce dă posibilitatea înlăturării distorsiunilor în acest domeniu;

■ **reţea tip viţa de vie**, prin care se realizează comunicarea între membrii grupului informal situaţi în diferite compartimente sau pe diferite niveluri ierarhice;

■ **reţea tip cerc**, în care informaţiile circulă succesiv de la un membru la altul al grupului, reîntorcându-se la iniţiatorul lor.

În practică, apelarea la comunicarea informală este frecventă, se realizează cu predilecţie atunci când **mesajele primite din partea superiorilor sunt confuze, incomplete** ori atunci când canalele informării formale sunt blocate, la care se adaugă **situaţiile de criză**, când salariaţii apreciază mai mult comunicarea informală decât cea formală. Comunicarea informală este foarte rapidă, dar cu toate acestea prezintă anumite limite legate de caracterul ei parţial (numai o parte din angajaţi sunt cuprinşi în aceste reţele de comunicare) şi de posibilitatea ridicată de denaturare a mesajului.

Existând o interdependenţă deplină între cele două structuri organizatorice -formală şi informală- ele se dezvoltă împreună, structura informală urmărind în general evoluţia structurii formale, ambele ţin de oamenii din unitatea economică şi de impulsurile factorilor exogeni acesteia.

Apariţia şi dezvoltarea structurii informale este legată de existenţa a cel puţin trei cauze:

- aparţinând factorului uman;
- aparţinând caracteristicilor tipologice ale unităţii;
- aparţinând mediului extern.

Cauzele aparţinând factorului uman sunt multiple, sunt legate de problemele psihosociale ale personalului şi se concretizează în:

- **nevoia de afecţiune**
- **nevoia de afirmare sau apartenenţa la grup**,
- **nevoia de stabilitate** ,
- **nevoia de prestigiu**,
- **nevoia de a cunoaşte**.

Cauze care aparţin de caracteristicile tipologice ale unităţii economice sunt: **dimensiunea**, **dispersarea teritorială**, **diversificarea tehnologiilor utilizate**, **tipul de structură formală**, **stilul de management practicat.**

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Cauzele aparţinând mediului extern, se manifestă prin acţiunea negativă a unor factori exogeni cum ar fi: mediul agitat şi reactiv sau turbulent, schimbări profunde şi rapide etc., pot afecta nevoia de siguranţă, nevoia de cunoaştere a personalului, pot determina formarea unor grupuri informale cum ar fi cel al angajaţilor ameninţaţi cu şomajul.

Cunoaşterea componentelor şi mecanismelor structurii informale de către manageri le poate asigura **avantaje** dar în acelaşi timp anumite **dezavantaje.**

REZUMAT:

Structura organizatorică formală are drept caracteristică faptul că se constituie ca efect a unor legi, norme, reguli prevăzute într-un document organizatoric intern, principii şi se aplică prin documente oficiale.

Organizarea informală reprezintă o reţea de persoane şi relatii, care rezulta în mod spontan prin asocierea oamenilor într-un mediu de lucru.grupurile informale pot fi verticale, orizontale sau mixte.

STUDIU DE CAZ:

S.C. Aliment Com S.R.L.

S.C.Aliment Com S.R.L. este un magazin alimentar care se bucură de un număr din ce în ce mai mare de clienţi.În scurt timp a reuşit să-şi creeze o imagine foarte bună printre unităţile de profil din municipiu. Are personal calificat, care beneficiază de traininguri periodice pentru a fi la curent cu ultimele noutăţi în privinţa normelor de calitate a produselor alimentare.In urmă cu puţin timp a fost angajată o nouă lucrătoare comercială, care a fost repartizata la sectorul dulciuri.Când nu este aglomerat acest sector, ajută celelalte colege.Într-o zi a observat cum o colegă a luat din raft o cutie de brânză topită şi a ascuns-o în poşetă.A rămas uimita, aproape că a crezut că nu vede bine şi s-a hotărât să uite. După alte câteva zile, aceeaşi colegă a procedat la fel şi cu un baton de salam de Sibiu. Seara, acasă, a povestit mamei ceea ce s-a întâmplat ,cerându-i sfatul.Mama o sfătuieşte să-si informeze patronul.

Intrebări pentru discuţii:

1.Ce decizie ar trebui să ia noua angajată? De ce?

2.Dacă patronul a fost informat ce decizie trebuie să ia?

3.Care este rolul comunicării informale în evitarea situaţiei prezentate ?

Lecţia 4. Principiile de bază ale alcătuirii structurii organizatorice

PASUL 1. Principiul managementului participativ

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Principiul managementului participativ, presupune crearea de organisme de management participativ, adică, la nivelul fiecărei unităţi economice se constituie Adunarea Generală a Acţionarilor şi Consiliul de Administraţie. Managementul participativ mai presupune şi integrarea organismelor de management participativ prin relaţiile organizatorice şi prin metodele şi tehnicile utilizate în sistemul managerial al unităţii.

PASUL 2. Principiul supremaţiei obiectivelor

Principiul supremaţiei obiectivelor, a cărui aplicare impune ca fiecare subdiviziune organizatorică a unităţii economice să adopte astfel de decizii încât să asigure realizarea unor obiective precise care decurg din cele generale ale unităţii. Nerespectarea acestui principiu pune în pericol realizarea obiectivelor generale ale unităţii economice.

PASUL 3. Principiul unităţii de decizie şi acţiune

Principiul unităţii de decizie şi acţiune, conform căruia, fiecare titular al unui post de conducere sau execuţie trebuie să fie subordonat unui singur şef ierarhic. Existenţa multiplelor subordonări ierarhice generează disfuncţionalităţi şi stări conflictuale între componenţi. Prin sistemul de subordonări funcţional nu se încalcă conţinutul acestui principiu, ele au rolul de a completa îndrumarea subordonaţilor în probleme de specialitate, asigurând conducerea unitară.

PASUL 4. Principiul apropierii managementului de execuţie

Principiul apropierii managementului de execuţie prin aplicarea căruia se asigură reducerea la strictul necesar a nivelurilor ierarhice şi stabilirea unui număr optim de relee informaţionale. Prin aceasta se poate asigura prelucrarea informaţiilor la fiecare nivel ierarhic, astfel încât la managerii din eşalonul superior să ajungă numai informaţii de tip agregat cu o putere mai mare de reflectare a fenomenelor şi proceselor economice din unitatea economică. Nerespectarea conţinutului acestui principiu va genera fenomene negative cum ar fi: multiplicarea nivelurilor ierarhice şi a numărului de manageri; sporirea substanţială a cheltuielilor cu personalul administrativ; complicarea nejustificată a fluxului informaţional, mărind şansele de apariţie a fenomenului de distorsionare a informaţiilor etc.

Pasul 5. Principiul interdependenţei minime

Principiul interdependenţei minime a cărui respectare presupune definirea clară a obiectivelor generale, derivate şi individuale cât şi stabilirea sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor astfel încât să reducă la minim dependenţele şi paralelismele. Ignorarea conţinutului acestui principiu în alcătuirea structurilor organizatorice va genera dificultăţi în realizarea sarcinilor de serviciu concretizate în amplificarea timpului afectat fiecărei sarcini, determinând în final creşterea cheltuielilor cu funcţionarea structurii.

PASUL 6. Principiul permanenţei managementului

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Principiul permanenţei managementului, potrivit acestui principiu, fiecare post de conducere trebuie prevăzut cu un cadru care să-l poată înlocui în orice moment pe titularul său. Neglijarea conţinutului acestui principiu va determina imposibilitatea rezolvării unor probleme urgente, lipsa controlului şi a continuităţii în desfăşurarea unor acţiuni declanşate, când titularul lipseşte din unitate.

PASUL 7. Principiul economiei de comunicaţii

Principiul economiei de comunicaţii, în conformitate cu care volumul şi structura informaţiilor se stabilesc la strictul necesar. Aceasta presupune promovarea într-o măsură mai mare a relaţiilor organizatorice directe şi stabilirea unui flux informaţional astfel încât informaţiile să circule operativ păstrându-şi acurateţea.

PASUL 8. Principiul definirii armonizate a posturilor şi funcţiilor

Principiul definirii armonizate a posturilor şi funcţiilor, a cărui aplicare asigură corespondenţa dintre volumul, natura şi complexitatea sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor postului cu aptitudinile, deprinderile, cunoştinţele, calităţile şi experienţa titularului de post. Ignorarea conţinutului acestui principiu înseamnă încadrarea unor posturi cu persoane ce nu dispun de nivelul sau structura pregătirii profesionale solicitată de realizarea sarcinilor, care generează dificultăţi în exercitarea atribuţiilor pentru realizarea obiectivelor individuale şi derivate etc.

PASUL 9. Principiul flexibilităţii structurii

Principiul flexibilităţii structurii, care presupune continua adaptare la realităţile existente şi la cerinţele de dezvoltare în perspective. Nerespectarea acestui principiu va îngreuna realizarea obiectivelor, rigiditate şi "îmbătrânirea" structurii care se manifestă cel mai frecvent în sistemul de relaţii de subordonare.

PASUL 10. Principiul variantelor de structură

Principiul variantelor de structură, potrivit conţinutului acestui principiu, în activitatea de elaborare a structurii organizatorice, este necesar să se alcătuiască mai multe variante care urmează a fi evaluate, urmând ca opţiunea să fie pentru cea care prezintă avantajul maxim.

PASUL 11. Principiul eficienţei structurii

Principiul eficienţei structurii, prin care este redată necesitatea comensurării permanente a cheltuielilor ocazionate de fiecare element component şi pe ansamblul structurii cu efectele economice pe care le generează.

PASUL 12. Principiul instituirii de colective intercompartimentale

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Principiul instituirii de colective intercompartimentale, a cărui respectare impune alcătuirea unor grupe de specialişti de profesii diferite pentru soluţionarea unor probleme complexe care implică cunoştinţe din mai multe domenii. Aceste colective nu au un caracter permanent şi nu reprezintă un organism de conducere, ele îşi desfăşoară activitatea numai când situaţia o impune, au rolul de a accelera procesul decizional în problema dată. Efectele negative cu privire la nerespectarea acestui principiu se referă la întârzierea sau rezolvarea necorespunzătoare a unor probleme importante care pot pune în pericol rezultatele economice ale unităţii.

REZUMAT:

În cadrul structurii organizatorice cunoaşterea principiilor susmenţionate este deosebit de importantă pentru aplicarea lor în practică, atunci când activitatea firmei o cere. Activitatea de elaborare şi proiectare a structurii organizatorice are un caracter complex şi urmăreşte să cuprindă atât activităţile şi acţiunile, cât şi asigurarea sporirii gradului de funcţionalitate şi flexibilitate la condiţiile de mediu.

TESTE DE AUTOEVALUARE:

1. Organizarea informală este:

a) este reglementată de regulamente, normative
b) stabilită în mod spontan
c) se reflectă în două componente:organizarea procesuală şi structurală.

2. Obiectivele firmei în funcţie de sfera de cuprindere pot fi:

a) obiective generale
b) obiective derivate de gradul I
c) obiective derivate de gradul II
d) obiective fundamentale
e) obiective specifice
f) obiective individuale

3. Componentele organizării procesuale sunt:

a) atribuţia
b) funcţiunea
c) compartimentul
d) postul
e) sarcina
f) operaţia

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

4.Postul este definit prin:

a) ansamblul sarcinilor,competenţelor şi responsabilităţilor ce revin unui salariat
b) ansamblul obiectivelor ce revin unui salariat
c) creşterea operativităţii decizionale la un anumit loc de muncă
d) triunghiul de aur al organizării.

5.Sistemul de management are următoarele proprietăţi:

a) de organizare
b) de autoorganizare
c) de adaptare
d) de autorelglare

6.Obiectivele unei organizaţii se caracterizează prin:

e) orientează modul de acţiune
f) arată resursele pentru realizarea obiectivelor
g) influenţa factorilor externi ai mediului
h) arată modalităţile de control
i) cuantifică rezultatele
j) valorificarea resurselor interne şi împrumutate.

7.Relaţiile organizatorice într-o unitate economică pot fi:

f) multilaterale
g) motivaţionale
h) unilaterale
i) bilaterale
j) sociale

8. Alcătuirea structurii organizatorice a unei unităţi se bazează pe principii de bază. Astfel, principil managementului participativ poate fi definit:

a) fiecare subdiviziune poate să adopte decizii astfel încât să asigure realizarea unor obiective precise care decurg din cele generale ale unităţii.
b) Fiecare titular al unui post de conducere sau execuţie trebuie să fie subordonat unui singur şef.
c) Presupune crearea şi integrarea de organisme (Adunarea generală a acţionarilor, Consiliul de administraţie) în sistemul managerial al unităţii.
d) Presupune continua adaptare la realităţile existente şi la cerinţele de dezvoltare în perspectivă.

9. Activitatea de elaborare a stucturii organizatorice presupune mai multe etape. În ce etapă se foloseşte ca instrument analiza diagnostic?

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

a) etapa formării compartimentelor
b) etapa pregătitoare
c) etapa experimentării structurii
d) etapa stabilirii propriu-zise a structurii.

RECOMANDARI BIBLIOGRAFICE:

1. Tureac Cornelia,**Management**,Ed.Fundaţiei Academice Danubius Galati, 2007
2. Băcanu B., **Management strategic,** Editura Teora, Bucureşti, 1997.
3.Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, **Metodologii Manageriale**, Ed. Tribuna economică, Bucureşti, 2007.

MODULUL V
DECIZIA MANAGERIALĂ

Lecţia 1. *Decizia managerială*
Lecţia 2. *Stuctura procesului decizional*
Lecţia 3. *Strategii decizionale la nivel de firmă*

(4 ore de studiu)

Obiective specifice:

- Înţelegerea conţinutului deciziei
- Cunoaşterea teoriei deciziei
- Cunoaşterea rolului deciziei
- Înţelegerea şi cunoaşterea procesului decizional
- Cunoaşterea strategiilor decizionale

Rezultate aşteptate:

În momentul finalizării acetui modul studentul va avea posibilitatea:

- Să înţeleagă locul şi rolul deciziei în firmă
- Să identifice diverse tipuri de decizii
- Să precizeze elementele componente ale deciziei.

Competenţe dobândite:

- Cunoaşterea,înţelegerea şi utilizarea noţiunii de decizie
- Să explice importanţa sistemului decizional în firmă

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- Să interpreteze diverse strategii decizionale

Lecţia 1. Decizia managerială

PASUL 1. Definirea deciziei

În literatura de specialitate s-au conturat o multitudine de definiţii date deciziei.

Astfel, O. Nicolescu apreciază că decizia este „ cursul de acţiune ales pentru realizarea unui sau mai multor obiective".

E. Mihuleac defineşte decizia ca fiind „ alegerea uneia dintre mai multe variante posibile, opţiunea raţională a unei linii de acţiune dintr-un număr de variante elaborate".

James A.F. Stones opinează că decizia este „ procesul de identificare şi selectare a unui curs de acţiune în vederea rezolvării unei anumite probleme".

O definiţie mai analitică, aparţinând lui Smith , stipulează că „ decizia este orice acţiune sau succesiune de acţiuni implicând alternative ce trebuie analizate".

Din aceste definiţii, rezultă că actul decizional implică existenţa unuia sau mai multor obiective, a mai multor alternative de atingere a obiectivului, factorului decizional revenindu-i responsabilitatea ca printr-un procedeu anumit de analiză, deducţie, intuiţie, să selecteze alternativa optimă pentru situaţia dată.

O seamă de autori, folosind ca punct de referinţă conceptul de decizie ca act general, specific uman, încearcă să dea contur deciziei manageriale reprezentând-o ca pe un caz particular de decizie.

Definirea deciziei manageriale a cunoscut aceeaşi diversitate de opinii.

E. Mihuleac susţine că „decizia managerială a fost definită în mod direct de la formulări simple până la altele mai complexe, ca de pildă procesul implicit prin care o persoană face o alegere care afectează comportamentele altor titulari de funcţii din firmă şi contribuţia lor la realizarea obiectivelor sau decizie luată de organul de conducere în virtutea dreptului şi competenţei, desemnate prin dispoziţii contractuale".

O. Nicolescu defineşte decizia managerială ca „ acea decizie care are consecinţe directe asupra deciziilor şi acţiunilor a cel puţin unei alte persoane".

Esenţa deciziei constă în efectuarea unei alegeri între mai multe alternative, o asemenea alegere precedând întotdeauna acţiunea.

Decizia reprezintă miezul planificării, întrucât aceasta din urmă dă expresie voinţei de a stabili un plan care precizează ce se face, de către cine, unde, când şi cum.

Eficienţa deciziilor depinde de modul în care acestea răspund unor necesităţi reale, determinate de natura proceselor şi fenomenelor economice, de măsura în care ele oferă soluţii posibile de aplicat în condiţii concrete. Fie că avem în vedere un aspect strategic, de importanţă vitală pentru viitorul firmei, fie că o anumită activitate de importanţă mai redusă nu se desfăşoară aşa cum am fi dorit, necesitatea adoptării unei decizii derivă din apariţia unor „probleme" în mersul natural al activităţii lor.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

PASUL 2. Elementele esenţiale ale unei decizii

Elementele esenţiale ale unei decizii sunt:

1. O concepţie fundamentală, cu obiective precis determinate;
2. Elaborarea unei strategii acţionale precise;
3. Optimizarea perechii de valori „autonomie funcţională –coordonare unitară";
4. Manifestarea corelaţiei de sistem a activităţilor:
5. Finalizarea responsabilă a fiecărei decizii.

Factorii care pot determina apariţia unei probleme se pot împărţi, din punctul de vedere al posibilităţii managerilor de a interveni, în

- factori interni şi
- factori externi.

Din categoria **factorilor interni** fac parte:

- clarificarea obiectivelor şi standardelor de performanţă;
- cunoştinţele şi capacitatea;
- abilitatea managerilor şi a salariaţilor;
- dificultatea sarcinilor de îndeplinit;
- motivaţia personalului;
- deficienţele de informare;
- resursele umane;
- condiţiile de muncă.

Dintre **factorii externi** amintim:

- nivelul, cursul şi ritmul de modificare al ramurii sau domeniului de activitate;
- restricţiile legislative cu caracter funcţional sau de structură.

Din multitudinea căilor acţiune la care un manager poate apela pentru soluţionarea unei probleme care a apărut menţionăm:

- stabilirea cu claritate a misiunii şi standardelor de performanţă;
- descrierea posturilor;
- achiziţionarea de noi echipamente, maşini, materiale;
- introducerea în fabricaţie a unor produse cu performanţe superioare;
- folosirea unor noi canale de distribuţie şi de promovare a vânzărilor;
- iniţierea unei afaceri în domenii noi şi renunţarea la cele neavantajoase pentru firmă;
- creşterea suportului motivaţional şi a loialităţii salariaţilor prin redimensionarea salariilor în funcţie de performanţe;
- îmbunătăţirea condiţiilor de muncă şi de microclimat.

Importanţa deciziilor determină nivelul de conducere la care acestea sunt luate şi este apreciată în funcţie de următoarele criterii:

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- dimensiunea sau perioada angajării prin decizia respectivă;
- flexibilitatea planurilor stabilite pe baza deciziei;
- gradul de certitudine a atingerii obiectivelor;
- impactul uman.

Procesul decizional integrat poate fi privit ca un subsistem anticipativ într-o clasă cât mai largă a intrărilor potenţiale. Această manieră de abordare permite un comportament activ şi controlat, care oferă decidentului un nivel superior de utilitate, în condiţii de incertitudine , comportând riscuri serioase, privind evoluţia sistemului reglat cu ajutorul deciziilor.

REZUMAT:

Decizia reprezintă un act social, deliberat, al unei persoane sau grup de persoane prin care se stabilesc **scopul** şi **obiectivele unei acţiuni**, **direcţiile** şi **modalităţile de realizare** a acesteia, toate **determinate**, în funcţie **de o** anumită **necesitate**, pe baza unui proces de informare, reflecţie şi evaluare a mijloacelor necesare şi a consecinţelor desfăşurării acţiunii respective.

Decizia fiind un act de mare răspundere socială reflectă:

- **o nevoie** a vieţii social-economice şi modalităţile preconizate pentru satisfacerea acesteia;
- **voinţa decidentului.**

Lecţia 2. Stuctura procesului decizional

PASUL 1. A conduce, înseamnă a lua decizii

Acesta este motivul pentru care, frecvent, managementul este asimilat cu procesul de adaptare al deciziilor. Activitatea managerului, inclusiv exercitarea funcţiilor managerilor, implică necesitatea luării deciziilor. Succesul sau eşecul activităţii de management ca şi performanţele unui manager depind de calitatea deciziilor luate şi ca atare, sunt analizate în raport cu capacitatea decidentului de a lua decizii eficiente.

Capacitatea unui manager de a lua decizii trebuie înţeleasă într-un context mai larg, care are în vedere raţionalitatea procesului decizional. Aceasta este determinată de faptul că, complexitatea vieţii moderne, ritmul intens de dezvoltare a cunoaşterii şi tehnologiilor informaţionale, ca şi proliferarea şi radicalizarea schimbărilor sociale implică necesitatea considerării procesului decizional ca un proces raţional şi nu ca fiind dependent în exclusivitate de calităţile personale ale managerului.

Se consideră că un proces decizional este raţional dacă, cuprinzând o analiză logică a cunoaşterilor relevante, ajunge la selectarea deciziei celei mai bune.

Deciziile manageriale sunt extrem de variate, fiind puternic determinate inclusiv de poziţia pe care o deţine o persoană în ierarhia autorităţii organizaţiei.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Anumite decizii vizează problemele de rutină, mai puţin importante, în timp ce altele se pot referi la aspectele majore ale existenţei unei firme.

Importanţa, complexitatea, varietatea şi multitudinea deciziilor ce trebuie adoptate în cadrul unei firme **au condus la clasificarea lor în trei categorii:**

- **curente,**
- **tactice şi**
- **strategice.**

Deciziile curente – se adoptă la toate nivelele ierarhice, şi se referă la acţiuni vizând realizarea de sarcini şi atribuţiuni imediate.

Deciziile tactice – se adoptă la nivelul managerilor de vârf şi medii şi se referă la acţiuni concrete, imediate, cu un oarecare grad de repetabilitate, în condiţii de certitudine vizând un orizont de timp de până la un an.

Chiar dacă adesea ele sunt destul de complexe, în pofida aparenţelor, deciziile tactice sunt întotdeauna unidimensionale. Aceasta înseamnă că, situaţia fiind dată şi exigenţele evidente, se impune găsirea soluţiei celei mai potrivite, în modul cel mai economic posibil, cu resursele disponibile.

În acest caz sarcina decidentului constă în a selecta dintre câteva alternative precis conturate pe aceea care poate asigura realizarea scopului dorit cu minimum de efort şi perturbări.

Deciziile cele mai importante, care ridică cele mai multe probleme şi la care se raportează orice analiză a procesului decizional, sunt însă, **deciziile strategice**.

Acestea sunt decizii specific manageriale, referindu-se la capacitatea de a descoperi, formula şi analiza o problemă pentru a găsi cea mai bună soluţie de rezolvare a ei, respectiv cel mai bun curs de acţiune pentru implementarea ei.

Necesitatea confruntării cu astfel de decizii strategice creşte pe măsura înaintării spre vârful ierarhiei manageriale.

Caracteristica principală a deciziilor strategice, indiferent de importanţa sau complexitatea lor, **este aceea că ele nu trebuie luate niciodată prin simpla rezolvare a unei probleme sau, altfel spus, prin încercarea de a identifica răspunsul corect**.

Sarcina cea mai dificilă a managerilor care iau decizii strategice este aceea de a formula în mod adecvat întrebarea şi nu răspunsul.

PASUL 2. Fazele procesului decizional

Un proces decizional este structurat în patru faze distincte:

1. Definirea şi analizarea problemei
2. Formularea şi evaluarea soluţiilor alternative
3. Alegerea celei mai bune alternative
4. Implementarea deciziei cu privire la cursul de acţiune ce trebuie urmat.

Primele două faze pot fi considerate pre-decizionale, a treia decizională, iar ultima post-decizională.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Definirea şi analizarea problemei reprezintă unul dintre cele mai importante aspecte ale procesului decizional, deoarece de modul în care este definită problema depinde calitatea deciziei ce urmează a fi luată.

Primul pas în definirea problemei implică identificarea elementelor relevante, semnificative, pentru problema de soluţionat.

Frecvent, problemele sau situaţiile care dictează necesitatea adoptării unei decizii nu-şi relevă în mod vizibil sau perfect transparent aspectele sau elementele reale, relevante pentru definirea problemei. Ceea ce apare ca evident sau vizibil, adesea, nu este altceva decât simptomele problemei şi nu adevăratele cauze ale acesteia. Iar simptomele, de cele mai multe ori, sunt lipsite de relevanţă pentru definirea problemei reale.

A acţiona asupra simptomelor sau, cu alte cuvinte, a realiza o diagnoză simptomatică, înseamnă a lua decizii care ar putea eventual ameliora în mod provizoriu o situaţie, dar nu ar putea în nici un caz să rezolve problema reală.

Dacă un manager va lua decizia pe baza unei diagnoze simptomatice şi nu prin descoperirea şi definirea problemei reale **în cel mai bun caz va temporiza soluţionarea** problemei, iar **în cel mai rău caz rezolvarea ei va eşua complet**.

Ştiind că tipuri diferite de probleme produc aceleaşi simptome, după cum probleme similare se pot manifesta extrem de diferit **un manager trebuie să se concentreze pe analiza cauzelor problemei de soluţionat şi nu pe simptomele acesteia**.

A lua decizii cu privire la soluţionarea deficienţelor observate înseamnă a te centra pe problemele vizibile de suprafaţă şi nu pe cele de profunzime care sunt cu adevărat responsabile de ceea ce se întâmplă.

O astfel de abordare a procesului decizional se bazează pe intuiţie sau experienţă şi nu pe o analiză.

A analiza înseamnă a te concentra pe studierea tuturor aspectelor implicate în modul de funcţionare a ansamblului firmei şi a identifica problema reală care s-ar putea referi la un sistem ineficient de planificare şi control, de exemplu.

Problema reală înseamnă identificarea „factorului critic", respectiv a întrebării corect formulate care să ne conducă la analizarea ei.

Al doilea pas în această fază pre-decizională a definirii problemei se referă la determinarea condiţiilor necesare pentru soluţionarea ei.

Aceasta înseamnă, pe de o parte, necesitatea de a lua în consideraţie obiectivele generale ale firmei astfel încât, prin soluţia aleasă acestea să echilibreze şi să armonizeze atât performanţele sperate pe termen scurt, cât şi cele strategice, durabile.

Pe de altă parte, a identifica sau a determina condiţiile înseamnă a stabili activităţile necesare pentru realizarea obiectivelor respective. Mai mult, determinarea condiţiilor necesare pentru soluţionarea problemei implică şi considerarea restricţiilor induse de o anumită soluţie. Limitele sau restricţiile unei soluţii înseamnă, în esenţă, a elimina acele alternative sau cursuri de acţiune care sunt inacceptabile din punctul de vedere al principiilor, strategiilor sau regulilor pe baza cărora funcţionează firma.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Bineînţeles în multe cazuri s-ar putea ca decizia adecvată să presupună tocmai schimbarea anumitor reguli sau principii acceptate ale firmei.

De aceea, a stabili limitele sau restricţiile unei soluţii înseamnă a decide până la ce punct se poate ajunge cu schimbarea sau cu alte cuvinte, care sunt lucrurile care pot fi schimbate.

Restricţiile tipice ale unei soluţii sunt legate de posibilităţile financiare, juridice, politica privind resursele umane sau alte aspecte care, deşi teoretic ar putea părea viabile din punct de vedere practic, prin aplicarea lor, nu ar conduce la rezultatele aşteptate.

În concluzie, a stabili restricţiile unei soluţii **presupune a decide ce nu trebuie făcut şi nu ce trebuie făcut**. Aceasta este considerată o premisă importantă a procesului decizional întrucât existenţa unui număr prea mare de alternative, fără eliminarea din start a celor inacceptabile , ar conduce mai curând sau mai târziu la blocarea capacităţii de acţiune.

Odată ce problema a fost definită, urmează **analizarea ei,** respectiv clasificarea acesteia şi colectarea datelor. Importanţa clasificării problemei derivă din cerinţa implementării deciziei, deci din necesitatea de a o transforma în acţiune efectivă. Pentru a specifica autoritatea şi responsabilitatea asociate diferitelor tipuri de decizii ce trebuie luate este necesar să ştim cu precizie:

- cine trebuie să ia decizia,
- cine trebuie să fie consultat în elaborarea ei şi totodată
- cine trebuie informat cu privire la decizia luată.

PASUL 3. Principii de clasificare a deciziilor.

Peter Drucker propune patru principii de clasificare, în funcţie de tipul şi caracteristicile deciziilor ce trebuie luate:

a) impactul deciziei asupra evoluţiei viitoare a firmei, respectiv aprecierea intervalului de timp pentru care decizia respectivă angajează firma într-un anumit curs de acţiune şi a rapidităţii cu care poate fi schimbată;
b) impactul deciziei asupra altor funcţii sau elemente structurale ale firmei;
c) spectrul factorilor calitativi afectaţi de o decizie: principii şi norme de conduită, valori etice;
d) periodicitatea sau unicitatea deciziei.

„**Cum poate fi luată o decizie validă?**” Răspunsul implică:

- în primul rând necesitatea ca decidentul să fie conştient de informaţiile incomplete, a cunoştinţelor disponibile, ceea ce înseamnă că, în multe cazuri, el va trebui să recurgă la ipoteze şi aproximări. Aceasta înseamnă că decizia nu este infailibilă, trebuind să fie supusă în mod permanent unor corecţii.
- în al doilea , este foarte important ca decidentul să ştie măcar ce informaţii îi lipsesc sau care este zona marcată de o incertitudine mai mare, astfel încât să fie conştient de riscul pe care-l implică decizia, ca şi de gradul de precizie şi rigurozitate ce poate fi aşteptat prin aplicarea unui anumit curs al acţiunii.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Ţinând cont de acest lucru putem clasifica deciziile **după certitudinea** atingerii obiectivelor astfel:

1) **Decizii certe. care se adoptă în mod obişnuit la nivelele medii şi inferioare, în condiţii bine cunoscute şi controlabile şi pentru obiective a căror probabilitate de realizare este maximă;**
2) **Decizii incerte, care se adoptă la nivelele de vârf şi sunt condiţionate de factori imprevizibili naturali, sociali şi care sunt greu de controlat;**
3) **Decizii de risc, care se adoptă de managerii de vârf, iar probabilitatea realizării obiectivelor este redusă datorită condiţiilor în care se iau şi care sunt greu de anticipat dar depind de o serie de variabile controlabile.**

În faza de formulare a soluţiilor managerul se poate baza fie pe propria experienţă, fie pe experienţa altora. Deşi permanenta raportare la experienţa trecută este importantă deoarece ea însăşi poate sugera necesitatea considerării mai multor alternative, această abordare nu este suficientă. Complexitatea şi dinamica problemelor actuale este atât de mare încât aproape nici o decizie nouă nu poate fi luată numai pe baza experienţei trecute. Mai mult, având în vedere că oamenii în general, tind să gândească în anumite tipare pe care, de obicei, le consideră ca şi adevărate, devine evident că premisa cea mai importantă pentru calitatea deciziei în această fază a procesului decizional, se referă la **creativitatea managerului**, la capacitatea sa de a imagina şi exploata soluţii ce depăşesc cadrul experienţei sau al tradiţiei.După formularea **soluţiilor alternative** se impune **evaluarea lor**. Această problemă se impune indiferent că este vorba de o singură soluţie sau de mai multe, întrucât, prin evaluare, decidentul, va trebui să „cântărească" avantajele şi dezavantajele fiecărui curs posibil de acţiune, respectiv să-i determine consecinţele sau modul în care va contribui la obţinerea unei soluţii satisfăcătoare, aşa cum a fost ea statuată în faza de definire şi analiză a problemei.Considerarea avantajelor şi dezavantajelor fiecărei alternative este extrem de importantă din perspectiva implementării ei.

Multe decizii care teoretic ar putea părea corecte eşuează în faza implementării tocmai datorită neanticipării eventualelor dificultăţi sau deficienţe pe care le implică o alternativă sau alta.

De aceea, în faza evaluării alternativelor, decidentul trebuie să răspundă la întrebări de genul:

- **va elimina respectiva alternativă reapariţia condiţiilor care au determinat necesitatea schimbării?**
- **are în vedere limitele sau restricţiile impuse unei soluţii în faza definită problemei?**
- **care ar fi impactul ei din punctul de vedere al problemelor considerate în faza de analizare a problemei?**
- **ce alte beneficii specifice s-ar putea obţine prin aplicarea ei?**

Răspunsul la fiecare din aceste întrebări va conduce la o evaluare mai precisă a tuturor alternativelor în scopul găsirii soluţiei celei mai bune.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Există un **timp optim de luare a deciziei** care este impus de contextul în care domeniul afectat de decizie este integrat. În timp ce o decizie este potenţial cu atât mai bună cu cât se bazează pe o informaţie mai bogată şi mai bine analizată, valoarea ei scade dacă nu este luată la momentul potrivit întrucât a fost dilatată perioada de timp alocată fundamentării informaţionale.

REZUMAT:

Pentru ca decizia să poată fi efectiv realizată este necesar ca managerul să dezvolte un plan de implementare a ei, în care să fie specificate **procedurile** specifice de acţiune, **responsabilitatea** persoanelor implicate, **mod** Oamenii sunt cei care vor transmite soluţia în realitate. De modul în care ei o înţeleg şi o acceptă ca fiind „propria decizie" depinde calitatea rezultatelor procesului decizional.

Lecţia 3. Strategii decizionale la nivel de firmă

PASUL 1. Modelul clasic de luare a deciziei

Ipoteza centrală care stă la baza acestei strategii decizionale se sprijină pe accentuarea raţionalităţii în adoptarea deciziei. O modalitate frecventă de introducere a raţionalităţii în procesul decizional este aceea **de a proiecta** o strategie care să simplifice sarcina decidentului **de a selecta** cea mai bună alternativă din mai multe posibile prin reducerea numărului de alternative ce trebuie considerate, reducerea numărului de valori ce trebuie evaluate în alegerea uneia din mai multe alternative disponibile, existenţa unei garanţii că decidentul ştie să facă o alegere raţională, furnizarea unei cantităţi suficiente de informaţii pentru selectarea unei alternative.

Este evident faptul că strategia decizională specifică acestui model este tipic birocratică.

Astfel, specializarea, de exemplu, creează mijlocul principal de reducere a numărului de alternative ce trebuie considerate în procesul de luare a deciziei. Fragmentarea firmei în funcţie de specialitate, ca şi a activităţilor complexe în unele mai simple condiţionează inevitabil limitarea numărului de probleme, întrebări şi alternative specifice fiecărei funcţii sau activităţi.

Specializarea reduce simultan şi numărul valorilor pe care trebuie să le evalueze un manager în selectarea unei alternative de acţiune. Ţinând cont de faptul că într-o firmă orice funcţie este asociată întotdeauna cu un anumit domeniu de competenţă şi cu o autoritate formală specifică acesteia, este evident că decidentul va trebui să acţioneze doar în cadrul setului de valori corespunzător autorităţii sale.

O altă modalitate de consolidare a caracterului raţional al procesului decizional derivă din ierarhia autoritară a sistemului birocratic. În virtutea faptului că principiile ierarhiei impun nivele de autoritate gradată, este evident că cei cu mai puţină autoritate vor fi confruntaţi cu

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

un număr mai redus de alternative. În acelaşi timp, ierarhia oferă celor cu autoritate superioară posibilitatea de a defini şi limita setul alternativelor disponibile subordonaţilor.

Formalizarea caracteristică structurilor birocratice reprezintă un alt mijloc important de facilitate a procesului decizional. Formalizarea este utilizată pentru a promova impersonalitatea şi egalitatea procedurală, ceea ce presupune angajarea unor forme standardizate de corectare şi prelucrare a informaţiilor ce trebuie luate în consideraţie ca relevante în procesul decizional.

Abordarea managerială a procesului decizional atrage în mod inerent şi o accentuare a rolului sistemului de evaluare comportamentală pe criteriile valorii sau a meritului.

Procesul de luare a deciziei este facilitat prin crearea unui cadru organizatoric care să asigure loialitatea membrilor în raport cu firma, competenţa lor profesională ca şi capacitatea de a-şi înţelege exact responsabilităţile şi sarcinile specifice funcţiilor pe care le deţin.

Conformarea membrilor la ierarhia, regulile şi valorile firmei se constituie într-o garanţie că aceştia vor avea capacitatea de a adopta deciziile cele mai raţionale şi, în acelaşi timp, pe aceea de a se debarasa de consideraţii subiective partizane.

Această strategie decizională are propriile **avantaje şi dezavantaje**.

Câştigurile rezultate în urma aplicării acestui model se referă la **introducerea raţionalităţii** în procesul decizional ceea ce înseamnă o încercare de **maximizare** a sistemului prin promovarea unor **mecanisme defensive** sau de **autoprotecţie** faţă de posibilele perturbări cauzate de complexitatea şi incertitudinea mediului.

Dar acest model corespunde tot mai puţin realităţilor lumii contemporane, deoarece având la bază o serie de ipoteze şi factori care în plan teoretic pot părea raţionale, în plan practic poate produce decizii total neadecvate.

PASUL 2. Modelul planificării formale comprehensive

Modelul planificării formale comprehensive, este un alt sistem managerial de adoptare a deciziilor bazat pe raţionalitate, dar în sensul economic al termenului.

Noutatea unei astfel de strategii constă în efortul de stimulare şi anticipare a viitorului, considerând totodată necesitatea de adaptare la mutaţiile mediului.

Această strategie este definită de patru trăsături esenţiale:

- **identificarea sistematică a oportunităţilor viitoare şi a**
- **ameninţărilor care, prin combinarea cu alte date relevante, furnizează un suport pentru deciziile curente ale firmei în sensul valorificării oportunităţilor şi evitării riscurilor,**
- **planificarea comprehensivă trebuie înţeleasă ca un proces al deciziei anticipative respectiv al stabilirii în avans a ceea ce trebuie făcut,**
- **cum trebuie făcut şi de către cine trebuie făcut;**

Acest model reprezintă o filozofie, un mod de viaţă care implică simularea unui climat propice dorinţei de a realiza o planificare eficientă; planificarea comprehensivă poate fi definită ca o structură integratoare a planurilor strategice cu cele operaţionale.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

În acest model al planificării analistul şi managerul sunt personajele care îşi asumă responsabilităţile majore în strategia decizională, axându-se pe o analiză sistematică de investigare a unor noi alternative şi de soluţionare a problemelor prezente.

Evaluarea alternativelor din punctul de vedere al costurilor şi beneficiilor fiecăruia în parte, ca şi studierea riscului respectiv a incertitudinii ce poate fi exprimată în termeni statistici reprezintă câteva din sarcinile cele mai importante ale analistului.

Cu toate acestea, elementul cheie al acestei strategii se referă la integrarea şi coordonarea deciziilor prin intermediul unui proces sistematic care să conducă la complementaritatea acestora şi nu la intrarea lor în conflict. Complexitatea planificării decurge din caracterul de interdependenţă a deciziilor mai curând decât din natura însăşi a deciziilor.

Una din problemele cele mai importante ce caracterizează această strategie rezultă din mediul în care poate fi aplicată planificarea comprehensivă.

Studiul sistemic, comprehensiv spre care este orientat acest model decizional, are ca punct de plecare ideea că analiza formală reprezintă o condiţie suficientă pentru înţelegerea mediului ce urmează a fi influenţat.

În realitate s-a constatat că atunci când mediul de funcţionare al firmei este instabil, o astfel de strategie decizională este neproductivă. Deşi planurile trebuie în permanenţă revizuite şi corectate, este extrem de important să ştim că o astfel de strategie poate eşua datorită schimbărilor imprevizibile din mediu, după cum utilitatea ei este nulă în situaţii de criză majoră. Analiza unui mediu foarte complex şi dinamic implică costuri extrem de ridicate, iar rezultatele pot fi lipsite de relevanţă.

Se poate afirma că modelul planificării formale comprehensive implică o strategie managerială structurată, sistematică, de integrare sau coordonare a unui sistem de decizii anticipative pe baza analizei formale şi care este aplicabilă în funcţie de condiţiile specifice ale firmei şi cele ale mediului în care aceasta funcţionează.

O astfel de strategie reprezintă o parte intimă a procesului managerial şi dacă alte elemente ale managementului sunt slabe, procesul însuşi al planificării poate fi mai puţin decât satisfăcător.

Cunoaşterea principiilor fundamentale şi a practicilor specifice acestei strategii decizionale este la fel de importantă ca şi cunoaşterea condiţiilor interne organizaţionale şi a celor externe, de mediu, care revendică folosirea ei.

PASUL 3. Modelul antreprenorial de luare a deciziei

Modelul antreprenorial de luare a deciziei, a fost promovat atât în lucrările unor economişti clasici, cât şi în cele ale unor autori contemporani în domeniul managementului.

Peter Drucker , argumentând că problema oricărei organizaţii de afaceri nu este cea de maximizare a profitului, ci de realizare a unui profit suficient de mare pentru a acoperi riscurile activităţii economice, **defineşte două funcţii antreprenoriale specifice oricărei astfel de organizaţii:**

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- **cea de marketing şi**
- **cea de inovare.**

Strategia decizională antreprenorială implică nu numai crearea unor firme noi, dar şi îmbunătăţirea potenţialului managerial al celor existente. Aceasta înseamnă că esenţa firmei constă în actul antreprenorial, un act al asumării riscului economic.

Spiritul întreprinzător este esenţial pentru funcţionarea, activitatea şi performanţa managerului din afaceri.

Viziunea modernă a antreprenorului este cea a unui lider puternic, imaginativ, creativ, capabil să-şi asume riscurile unei acţiuni curajoase.

Strategia decizională a modelului antreprenorial este centrată pe căutarea permanentă a unor **oportunităţi** şi mai puţin pe „rezolvarea problemelor". Spiritul întreprinzător, după P.Drucker presupune existenţa câtorva oameni performanţi, ale căror forţe nu trebuie risipite în scopul „rezolvării problemelor", ci pe investigarea de noi ocazii.

O altă caracteristică a modelului decizional antreprenorial se referă la faptul că puterea este concentrată în mâinile conducătorului firmei, respectiv a acelei persoane considerate ca fiind capabilă de a angaja resursele firmei în direcţii de acţiune îndrăzneţe şi inedite.

O.Collins şi D.G.Moore caracterizează principalele trăsături ale personalităţii antreprenoriale astfel: „acestea sunt ostile de a se supune autorităţii, fiind incapabile de a conlucra cu ea şi urmând o logică comportamentală de a se elibera de ea."

Managerul cu astfel de personalitate se sprijină pe capacitatea personală de influenţă şi, adesea pe charismă.

În aparenţă, o firmă condusă de o astfel de personalitate pare a fi lipsită de un plan strategic general de luare a deciziei. În realitate, însă, s-a demonstrat că acesta există sub forma unui plan personalizat de atac care este dat de propria perspectivă a antreprenorului cu privire la direcţiile de funcţionare a firmei.

P.Drucker susţine această afirmaţie argumentând că „fiecare din marii întreprinzători pe care îi cunoaştem… a avut, cu siguranţă o idee precisă, o teorie clară despre afacere", care i-a determinat acţiunile şi deciziile.

În firma de tip antreprenorial, strategia managerului constă în asumarea riscului în condiţii de incertitudine. Înclinaţia şi curajul antreprenorului de a-şi asuma în permanenţă riscul de a angaja uneori firme în „jocuri dramatice" în condiţii de incertitudine, conduce adesea, la succesul acesteia.

Psihologul McClelland afirmă că acţiunile unei personalităţi de acest tip sunt motivate în special de nevoia de auto-realizare ceea ce determină integrarea propriilor scopuri în obiectivele firmei.

Ceea ce-i diferenţiază pe aceşti oameni este faptul că în perioade de deteriorare a situaţiei lor, ei şi-au întreţesut dilemele într-un proiect de întreprindere. În momentele de criză ei nu au uitat să-şi protejeze situaţia, ci s-au afundat într-o mai profundă insecuritate.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Modelul antreprenorial de luare a deciziei, în virtutea caracteristicilor specifice procesului decizional, este frecvent asociat cu modelul charismatic de conducere. Cu toate că eficienţa de durată a unui astfel de model de exercitare a autorităţii este contestată de mult timp în favoarea managementului contingental, adecvat situaţiei, unele studii argumentează totuşi că există o serie de caracteristici care diferenţiază atât liderii de persoanele obişnuite, cât şi pe liderii eficienţi de cei ineficienţi sau pe cei de pe nivelele ierarhice superioare ale unei organizaţii de cei din eşaloanele inferioare.

R.Stogdill susţine că liderul este caracterizat printr-un puternic imbold de asumare a responsabilităţii şi realizare a sarcinii, vigoare şi perseverenţă în urmărirea scopurilor, spirit temerar şi originalitate în rezolvarea problemei, imbold în exercitarea iniţiativei în situaţii speciale, încredere în sine şi un simţ al identităţii personale, doritor de a accepta consecinţele deciziei şi acţiunii pregătit pentru a absorbi stresul interpersonal, binevoitor în tolerarea frustării şi amânării, capabil de a influenţa comportamentul altor persoane şi capabil de a structura sistemele de interacţiuni sociale spre subiectul dorit.

Acest model decizional nu poate fi aplicat în orice firmă sau indiferent de mediu. Există condiţii speciale care permit folosirea eficientă a acestui model.

În primul rând, datorită faptului că în modelul antreprenorial autoritatea luării deciziei se află în mâinile unui lider puternic, este evident că o firmă condusă astfel va trebui să funcţioneze într-un mediu flexibil, maleabil, ce poate fi înfruntat şi controlat.

În acelaşi timp, pentru a satisface cerinţa puterii centralizate, întreprinderea ar putea fi o firmă în care frecvent, patronul este şi directorul administrativ sau o instituţie condusă de un lider remarcabil, cu un mandat stabil.

Având în vedere strategia decizională, centrată pe asumarea riscului şi confruntarea cu incertitudinea, rezultă că întreprinderea trebuie să aibă scopuri orientate spre dezvoltare sau extindere, astfel încât să satisfacă ceea ce este numit uneori „ego-ul antreprenorial" al managerului. Este evident că originile unui astfel de model decizional sunt satisfăcute în principal în firmele mici, tinere şi dinamice. Costurile funcţionării acestor firme sunt, în general, mai scăzute şi deci au mai puţin de pierdut prin angajarea unor decizii curajoase şi riscante.

Se pare că această raţiune legată de pierderi poate fi invocată şi în cazul firmelor care se confruntă cu o serie de dificultăţi financiare. Aplicarea în aceste firme a unei strategii antreprenoriale poate fi justificată prin aceea că, asumându-şi riscuri şi acţionând curajos, oricum au puţin de pierdut.

PASUL 4. Modelul incrementalist de luare a deciziei

Modelul incrementalist de luare a deciziei este o altă strategie decizională definită uneori şi ca „ model adaptiv" sau „model raţional-adaptiv" în virtutea considerării lui ca un sistem de adaptare şi reacţie la constrângerile interne şi externe ce determină luarea deciziei.

Strategia incrementalistă de luare a deciziei reprezintă o încercare de a racorda principiile modelului tradiţional la teoria modernă a firmelor.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Teoria economică clasică a dezvoltat un model plecând de la supoziţia raţionalităţii „omului economic" într-o lume complexă, respectiv a capacităţilor lui de a selecta în mod raţional cea mai bună alternativă din mai multe posibile, în scopul maximizării utilităţii sale.

Angajarea unui astfel de model al raţionalităţii deductive în procesul decizional este apreciată de promotorii incrementalismului ca fiind o aspiraţie de a transpune în practică un ideal ştiinţific, ceea ce este imposibil de realizat datorită neconsiderării caracteristicilor deciziilor, dificultăţilor decidentului, incertitudinii mediului.

Complexitatea lumii în care trăim revendică descoperirea unor posibilităţi de a ne confrunta cu ea sau, cu alte cuvinte, de a ne adapta ei.

De aceea această strategie este numită adesea „ştiinţa ieşirii la liman".

În locul „abordării sinoptice", nerealiste, specific idealului raţionalităţii deductive, Lindblom propune o strategie incrementalistă fragmentată, caracterizată prin luarea unor decizii limitate, succesive, orientate pe mijloace nu pe scopuri, fragmentate şi remediative.

O astfel de propunere este fundamentată prin următoarele argumente:

- **orice organizaţie este constituită în esenţă, dintr-o coaliţie de forţe, grupuri sau interese diferite, de aceea, în mod obiectiv, nu există o sursă centrală a puterii şi nici obiective organizaţionale clare, precise, general acceptate.**
- **aceste forţe vor încerca să influenţeze deciziile în funcţie de propriile interese şi obiective.**
- **lipsa unui sistem de obiective organizaţionale comune, general acceptate, deci inexistenţa consensului cu privire la acestea, va conduce la o raţionalitate locală în procesul de luare a deciziei, respectiv la tendinţa ca fiecare grup sau subunitate structurală a organizaţiei să-şi ia propriile decizii în cadrul zonei sale de interese.**
- **diversitatea de interese şi obiective va conduce la necesitatea unei negocieri între grupuri, fiecare dintre ele câştigând şi pierzând altceva. Imposibilitatea unei coordonări raţionale sau a realizării coerenţei între obiective nu este de loc descurajatoare pentru strategia incrementalistă.**

Argumentul principal se referă la faptul că avantajul obţinut din utilizarea potenţială a unor contribuţii variate la soluţionarea problemelor este mult mai mare decât dezavantajul inconsistenţei scopurilor sau al imposibilităţii de a obţine o **„optimizare generală".**

În locul unei strategii decizionale care să urmărească „maximizarea" avantajelor unui obiectiv sau altul, este preferabilă regula unui nivel de coerenţă acceptabil tuturor intereselor, respectiv a căutării unor soluţii satisfăcătoare pentru toţi.

Ignorarea inconsistenţei obiectivelor, respectiv admiterea unui nivel acceptabil de coerenţă, presupune totodată realizarea succesivă a acestora. Altfel spus , în loc de a se angaja în realizarea unui sau altui scop, firma va urmări mai întâi realizarea unui scop, apoi al altuia şi aşa mai departe.

Strategia decizională de tip incrementalist este argumentată şi prin necesitatea evitării incertitudinii mediului.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

În condiţiile în care orice firmă se confruntă cu incertitudini generate de evoluţia imprevizibilă a diferitelor variabile interne şi externe, este necesar ca procesul decizional să fie orientat mai curând spre rezolvarea problemelor presante decât pe dezvoltarea unor strategii pe termen lung.

Aceasta înseamnă de fapt, o strategie decizională centrată pe soluţii „reactive" la problemele existente şi nu pe căutarea pro-activă de alternative sau posibilităţi noi, ştiind că incertitudinea mediului comprimă timpul necesar pentru căutarea de alternative noi. Chiar dacă ar exista o rezervă mai mare de timp, lipsa unor obiective clare ale firmei ar determina o abordare reactivă.

Dacă decidenţii nu pot decide cu oarecare precizie situaţia la care doresc să ajungă, cel puţin pot specifica situaţia de care vor să scape. Ei se ocupă cu mai multă încredere de ceea ce este rău decât de ceea ce ar putea să fie bun în viitor. Pentru a evita necesitatea de anticipare a evenimentelor posibile, ei negociază cu mediul prin diferite metode de genul contractelor pe termen lung cu furnizorii sau clienţii, aderarea la diferite convenţii de stabilire a preţurilor, diverse alianţe strategice. Strategia decizională este un proces de paşi succesivi, fără sfârşit, în care înţepăturile frecvente reprezintă un substitut pentru o muşcătură serioasă.

Simplificând problema de rezolvat şi luând decizii în paşi mărunţi, dar repezi, decidentul îşi uşurează sarcina prin considerarea unui număr limitat de alternative şi totodată a unui număr limitat de consecinţe ale fiecărei alternative.

Politica paşilor mărunţi, a simplificării problemelor şi a ignorării complexităţii sau chiar a importanţei unor alternative, are totuşi avantajul iniţierii unor decizii, şi deci a producerii unor schimbări, decizii care, prin consideraţii sinoptice nu ar putea fi luate deloc.

Aventurarea în necunoscut şi luarea unor decizii cu caracter general reprezintă o ameninţare serioasă pentru procesul decizional, întrucât acesta ar implica o distanţare neacceptabilă faţă de status-quo-ul organizaţional.

Un alt argument în favoarea acestei strategii se referă la importanţa luării unor noi decizii fragmentate tocmai datorită cerinţelor organizaţionale extrem de diferite.

Această fragmentare sau lipsă de conexiune între deciziile luate este determinată şi de modul în care se realizează analiza şi evaluarea unor alternative în perioade diferite de timp sau în aceeaşi perioadă de timp, dar în locuri diferite. Este deci clar că nu se poate pune problema unui efort de coordonare a tuturor acestor tipuri de analize şi abordări.

În locul unui efort costisitor şi ineficient de coordonare, strategia incrementalistă propune **decizii fragmentate**, însă destul de flexibile pentru a se putea adapta necesităţilor momentului.

Specificitatea strategiei incrementaliste constă în abordarea simultană a mijloacelor şi scopurilor organizaţionale în vederea luării unei decizii fragmentate, limitate, succesive şi remediative care să conducă la selectarea unor alternative satisfăcătoare pentru toate forţele, grupurile şi interesele specifice unei firme.

Este evident că o astfel de strategie poate fi aplicată în special în firmele care funcţionează într-un mediu complex, incert, în schimbare rapidă şi care sunt formate din

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

coaliţii de grupuri diferite de putere şi influenţă. Aceste caracteristici sunt tipice pentru marile universităţi, spitale, firme.

O altă problemă cu care se confruntă strategia incrementalistă se referă la faptul că deciziile sunt luate în paşi mici consecutivi şi axate pe soluţii curative pot conduce uneori la consecinţe total neanticipate.

În lipsa unei orientări clare de evoluţie, firma se poate „trezi" pe o „cale" necunoscută, există şi pericolul ca această strategie, datorită lipsei unor obiective generale clare, ca şi a efortului de coordonare a deciziilor să producă o circularitate a procesului decizional în sensul că decidenţii – pentru a nu se îndepărta prea mult de un anumit status-quo vor tinde să ia decizii cât mai apropiate de experienţa lor trecută, ajungând astfel să repete unele decizii care în trecut fuseseră luate tocmai pentru inducerea unor schimbări faţă de o serie de deficienţe observate.

REZUMAT:

Ca în orice model teoretic, strategiile decizionale prezentate înglobează numeroase abstractizări, deoarece este foarte puţin probabil ca, în realitate, firmele să folosească în exclusivitate un model sau altul.

Studiile aplicative au demonstrat că există o mare varietate de strategii combinatorii ale diferitelor modele organizaţionale, caracterizate fie prin îmbinarea unor caracteristici ale modelelor „pure", fie prin utilizarea unei strategii diferite la nivelul diferitelor elemente structural funcţionale ale firmei.

TESTE DE AUTOEVALUARE:

1. Printre elementele componente ale sistemului decizional se numără:
    a) obiectivul deciziei
    b) decidentul
    c) mulţimea variantelor decizionale
    d) mulţimea criteriilor decizionale

2. Obiectivul deciziei poate fi:
    a) angajarea de personal
    b) raţionalizarea structurii organizatorice
    c) dezvoltarea afacerii

3. În funcţie de gradul lor de complexitate şi de structurare, problemele pot fi:
    a) simple structurate
    b) complexe nestructurate
    c) simple nestructurate
    d) complexe structurate

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

4. Problemele simple structurate:
    a) se întâlnesc mai ales la nivelul operativ de conducere
    b) sunt usor identificabile
    c) sunt dificil de definit
    d) pot fi modelate matematic

5. Dupa numărul persoanelor care fundamentează decizia se pot identifica:
    a) decizii private
    b) decizii de grup
    c) decizii de stat
    d) decizii unipersonale

6. După numărul criteriilor , deciziile pot fi:
    a) unipersonale
    b) multicriteriale
    c) unicriteriale
    d) toate de mai sus

7. După orizontul de timp vizat, deciziile pot fi:
    a) certe
    b) curente
    c) recurente
    d) tactice

8. Pentru a fi eficientă, decizia trebuie să fie:
    a) fundamentată ştiinţific
    b) contradictorie
    c) oportună
    d) incompletă

9. După certitudinea atingerii obiectivului, deciziile pot fi:
    a) unipersonale
    b) aleatorii
    c) în condiţii de incertitudine
    d) în condiţii de risc

10. Rezolvarea problemelor presupune:
    a) stabilirea clară a obiectivelor
    b) identificarea diferenţelor dintre situaţia existentă şi cea dorită

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

c) stabilirea modalităţilor concrete de reducere/eliminare a diferentelor constatate

d) toate de mai sus.

11. Abordările specialistilor privitoare la procesul decizional pot fi circumscrise următoarelor categorii:

a) abordări de tip intuitiv

b) abordări de tip normativ

c) abordări de tip descriptiv

d) abordări de tip creativ

12. Potrivit metodologiei normative , procesul decizional poate fi descompus în:

a) 3 etape distincte

b) 4 etape distincte

c) 6 etape distincte

d) 2 etape distincte

13. Printre etapele procesului decizional se numără:

a) stabilirea criteriilor şi obiectivelor decizionale

b) determinarea variantelor decizionale

c) implementarea deciziei

d) evaluarea rezultatelor.

14. Determinarea variantelor decizionale se poate realiza printr-o inventariere:

a) pasivă

b) activă

c) fixă

d) variabilă

15. În practica managerială, numărul, ordinea etapelor care compun un proces decizional şi durata în timp a fiecărei etape sunt dependente de:

a) tipul deciziei

b) situaţia decizională

c) caracteristicile decidentului

d) toate cele de mai sus

16. Printre categoriile de actori implicati în procesul decizional se numără:

a) decidentii

b) mediatorii

c) opozanţii

d) iniţiatorii

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

17. Printre categoriile de actori implicati în procesul decizional se numără:
    a) promotorii
    b) consilierii
    c) realizatorii
    d) beneficiarii

RECOMANDĂRI BIBLIOGRAFICE:

4. Druker, P.F.,**Management – Eficienţa factorului decizional,**Editura Destin, 1994.
5. Nicolescu O.,Verboncu L., **Management,** Editura economică, Bucureşti, 1995.
6. Tureac Cornelia, **Management,** ed.Fundaţiei Academice Danubius Galaţi,2007.

MODULUL VI
SISTEMUL INFORMAŢIONAL AL FIRMEI

Lecţia 1. *Conceptul şi componentele sistemului informaţional*
Lecţia 2. *Clasificarea informaţiilor. Analiza şi proiectarea sistemului informaţional*
Lecţia 3. *Informaţia economică, fluxul , circuitul şi procedura informaţională*

(4 ore de studiu)

Obiective specifice:

- Înţelegerea conceptului de sistem informaţional
- Cunoaşterea clasificarii informaţilor.
- Înţelegerea modului de analiză a sistemului informaţional.
- Înţelegerea şi cunoaşterea circuitului informaţional
- Cunoaşterea procedurii informaţionale.

Rezultate aşteptate:

În momentul finalizării acetui modul studentul va avea posibilitatea:

- Să înţeleagă conceptul de sistem informaţional.
- Să identifice informaţiile.
- Să precizeze elementele componente ale circuitului informaţional.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Competenţe dobândite:

- Cunoaşterea,înţelegerea şi utilizarea noţiunii de informaţie
- Să explice importanţa sistemului informaţional
- Să interpreteze informaţiile

Lecţia 1. Conceptul şi componentele sistemului informaţional

PASUL 1. Conceptul de sistem informaţional

În literatura de specialitate există numeroase definiţii ale conceptului de sistem informaţional. **Sistemul informaţional** poate fi definit ca totalitatea datelor, informaţiilor, circuitelor şi fluxurilor informaţionale, procedurilor şi mijloacelor de tratare a informaţiilor existente în cadrul unei firme, având drept scop să asigure suportul informaţional necesar pentru asumarea şi realizarea obiectivelor.El este o componentă a sistemului de management cu un impact din ce în ce mai mare asupra desfăşurării şi eficienţei activităţii unitaţii economice, având drept scop prelucrarea informaţiilor existente în vederea satisfacerii unor obiective stabilite de managementul firmei. Prin intermediul său se asigură informaţiile necesare fundamentării deciziilor, se furnizează datele necesare cunoaşterii gradului de realizare a obiectivelor la anumite perioade prestabilite. Între sistemul informaţional şi sistemul informatic există deosebiri, deşi ca utilitate pentru activitatea de management au acelaşi rol. Sistemul informatic are obiective similare şi îndeplineşte aceleaşi funcţii, dar pentru desfăşurarea proceselor informaţionale utilizează procedeele oferite de teoria sistemelor, cibernetica economică, cercetarea operaţională etc., redate prin mijloace automatizate.**Sistemul informatic** este considerat o grupare de echipamente de calcul, proceduri reunite, organizate pentru a prelucra date, în vederea realizării anumitor performanţe măsurabile prin criterii stabilite.

J.L.Le Moigne propune structura organizaţiei formată din trei sisteme:

- **Sistemul operaţional** - procesează fluxurile informaţionale care definesc operaţiile specifice firmei, producând informaţii care apoi vor fi stocate în documente economice;
- **Sistemul informaţional** - are menirea de a reţine toate informaţiile;
- **Sistemul decizional** - permite integrarea informaţiilor elementare, atenţionarea factorului decizional, care prin prelucrare conduc la decizii.

PASUL 2. Componentele sistemului informaţional

Sistemul informaţional are următoarele componente:

- data,
- informaţia,
- suportul purtător de informaţii,

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- circuitul şi fluxul informaţional,
- procedura informaţională şi
- mijloacele de tratare a informaţiilor.

Data reprezintă o descriere letrică / cifrică a unui fenomen, proces, eveniment din cadrul sau din afara firmei.Data poate fi considerată **componenta primară** a sistemului informaţional.

Informaţia reprezintă componenta principală a sistemului informaţional fiind definită ca o înştiinţare, comunicare, mesaj în legătură cu starea sau condiţiile unor procese şi fenomene economice, ştiinţifice, sociale, tehnice, culturale, care constituie o noutate şi prezintă un interes pentru primitor, sporind astfel gradul de cunoaştere al acestuia privind rezultatele obţinute.

Informaţia se prezintă sub două forme:

- a unei înregistrări de fapte (independent de natura acestora şi transmiterea lor în vederea declanşării unei acţiuni).
- a unei documentaţii (adică a unei acumulări de cunoştinţe).

Fluxul informaţional reprezintă totalitatea informaţiilor transmise într-un interval de timp determinat, de la **sursa de informare la receptor**, printr-un sistem de canale informaţionale.

Circuitul informaţional reprezintă itinerarul parcurs de informaţii de la locul de culegere lor până la locul de utilizare sau stocare a acestora.

Circuitul presupune parcurgerea tuturor operaţiilor din momentul apariţiei datelor până în momentul ivirii unei acţiuni sau distrugerea informaţiei. Lungimea circuitului informaţional este determinată de o serie de factori, printre care mai importanţi sunt:

- scopul informaţiei vehiculate,
- poziţia în structura organizatorică a centrilor emitatori şi receptori,
- viteza de prelucrare a datelor,
- capacitatea canalelor de comunicaţii etc.

Cu cât lungimea canalelor de circulaţie a informaţiilor este mai mică cu atât fluxul informaţional va fi mai operativ. În activitatea de perfecţionare a sistemului informaţional al unei unităţi economice, raţionalizarea circuitului informaţional ocupă un loc prioritar.

Procedura informaţională reprezintă o secvenţă de operatori cu un anumit grad de generalizare, cu caracter de rutină, a cărei executare asigură rezolvarea unei probleme date, folosind mijloace şi metode specifice. În programul unui calculator procedura reprezintă o secvenţă de instrucţiuni formând o entitate logică fără a constitui, în mod necesar o unitate independentă de program.

Mijloacele de tratare a informaţiilor, componentă de bază a sistemului informaţional, sunt reprezentate de totalitatea echipamentelor prin care se efectuează operaţii asupra unei mulţimi de date şi se obţin informaţiile necesare procesului de management din unitatea economică.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Rezumat:

Pentru asigurarea unui **management performant** în unităţile economice funcţionarea sistemului informaţional trebuie să respecte **următoarele principii**: asigurarea unei **cantităţi minime de date iniţiale**, asigurarea unui **flux de informaţii precis,** secvenţele de informare existente pe traseul fluxurilor informaţionale trebuie să dea posibilitatea **manifestării relaţiilor de cooperare** între diferitele componente ale structurii organizatorice;asigurarea **valorificării superioare a informaţiilor**, prin utilizarea lor în calcule de eficienţă economică şi de analiză economică.

Lecţia 2. Clasificarea informaţiilor. Analiza şi proiectarea sistemului informaţional.

PASUL 1. Clasificarea informaţiilor

În literatura de specialitate informaţiile au fost clasificate astfel:

1. După modul de exprimare, informaţiile pot fi: orale, scrise, audio, vizuale.

2. În funcţie de gradul de prelucrare, informaţiile pot fi:primare (elementare) şi derivate.

3. În funcţie de legătura dintre unitatea economică şi mediul înconjurător informaţiile pot fi:externe şi interne.

Sub aspectul direcţiei lor de acţiune în procesul de management, informaţiile interne pot fi:

- **informaţii verticale descendente**
- **informaţii verticale ascendente**
- **informaţii orizontale.**
- **informaţii oblice**

4. După domeniul şi conţinutul pe care îl reflectă, informaţiile pot fi:

- economice (cantitative şi calitative)
- tehnice
- ştiinţifice
- psihologice (referitoare la climatul psihologic al firmei)

5. După situarea în timp faţă de procesul reprezentat:

- informaţii active - care se culeg în timpul desfăşurării proceselor.
- informaţii previzionale - care privesc un proces care nu a fost demarat.
- informaţii istorice - care fac referiri la procese si fenomene încheiate.

6. După provenienţă, informaţiile pot fi:

- Exogene - care au un caracter obligatoriu şi provin de la sistemele ierarhic superioare.
- Endogene - care au caracter eterogen şi provin din interiorul firmei.

PASUL 2. Analiza şi proiectarea sistemului informaţional

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Pentru aplicarea unui management performant, activitatea de analiză şi proiectare a sistemului informaţional trebuie să aibă la bază următoarele cerinţe:

- definirea obiectivelor şi activităţilor unităţii, ca pe această bază, să se poată preciza cerinţele informaţionale;
- asigurarea unei corelaţii corespunzătoare între sistemul informaţional şi structura organizatorică a unităţii economice;
- funcţionarea unitară a sistemului informaţional care presupune integrarea pe verticală şi orizontală a proceselor informaţionale;
- selecţionarea informaţiilor care decurg din corespondenţa ce trebuie asigurată între nevoile reale de informare existente la fiecare nivel ierarhic şi informaţiile care îi sunt furnizate;
- compatibilitatea dintre datele înregistrate iniţial şi informaţiile rezultate prin prelucrare, într-o asemenea manieră, încât ultimele să reprezinte o sinteză a primelor;
- aprofundarea prelucrării datelor să fie astfel concepută şi realizată încât să se asigure un maxim de eficienţă în utilizarea lor în procesul decizional, existând o dependenţă între nivelul de prelucrare a datelor şi eficienţa utilizării informaţiilor concretize în reducerea volumului de muncă şi sporirea operativităţii în desfăşurarea procesului decizional;
- sistemul informaţional trebuie să fie suplu, capabil să se adapteze în orice moment la dinamismul managementului din unitate.

Pentru ordonarea şi sistematizarea activităţilor de analiză şi proiectare a sistemului informaţional se impune parcurgerea următoarelor etape:

1. Definirea ariei de investigare

2. Proiectarea de detalii şi stabilirea cerinţelor faţă de noul sistem informaţional.

3. Pregătirea condiţiilor de implementare a noului sistem informaţional.

4. Exploatarea noului sistem informaţional

Perfecţionarea sistemului informaţional vizează în principal, următoarele direcţii de acţiune:

Asigurarea unei proporţii raţionale între necesarul şi scopul folosirii informaţiilor,

Eliminarea distorsiunii

Eliminarea filtrajului informaţiilor

Ierarhizarea informaţiilor

REZUMAT:

Calitatea informaţiilor utilizate în procesul decizional depinde în cea mai mare măsură de perfecţionarea continuă a programelor şi a metodelor de prelucrare a informaţiilor.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Lectia 3. Informaţia economică, fluxul, circuitul şi procedura informaţională.

PASUL 1. Informaţia economică

În desfăşurarea procesului decizional şi adoptarea unor decizii eficiente, **informaţiile economice** joacă un rol hotărâtor. Pentru aceasta ele trebuie să îndeplinească anumite **cerinţe,** printre care mai importante sunt: acurateţea,oportunitatea,cantitatea,conţinutul adecvat,frecvenţa şi vârsta informaţiei .În general, metodologia de calcul a eficienţei utilizării informaţiilor în procesul decizional are trei componente de bază şi anume:

- calculul cheltuielilor ocazionate de culegerea, prelucrarea, elaborarea şi materializarea în practică a deciziilor;
- cuantificarea efectelor economice a aplicării acestora în practică;
- calculul propriu-zis al eficienţei economice.

PASUL 2. Fluxul,circuitul şi procedura informaţională

Fluxul informaţional reprezintă o categorie sau un ansamblu de informaţii necesare desfăşurării unei anumite operaţii sau activităţi ce se transmite între emitent şi destinatar, cu precizarea punctelor intermediare de trecere.

El este caracterizat prin:

- conţinut,
- volum,
- frecvenţă,
- calitate,
- direcţie,ş.a.

După frecvenţa vehiculării informaţiilor fluxurile informaţionale pot fi:

- Permanente, adică transmiterea se face zilnic sau uneori de mai multe ori pe zi.
- Periodice, adică transmiterea informaţiilor se efectuează cu o anumită regularitate şi reflectă caracterul secvenţial al unor procese .
- Ocazionale, în cazuri cu frecvenţă relativă, în situaţii excepţionale.

După direcţia vehiculării informaţiilor, fluxurile pot fi:

- Ascendente, atunci când se transmit la decident de către executant.
- Descendente, atunci când pornesc de la decident spre executanţi.
- Orizontale, atunci când transmiterea informaţiilor se face între persoane de pe aceleaşi paliere ierarhice.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Circuitul informaţional reprezintă traseul pe care circulă o informaţie de la generarea sa până la arhivarea sau distribuirea sa, funcţie de caracteristicile organizatorice ale emiţătorilor şi receptorilor de informaţii.

Circuitele informaţionale se clasifică astfel:

1. Dupa caracteristicile organizatorice ale părţilor implicate, circuitele informaţionale sunt:

- Interne (când părţile implicate sunt în interiorul firmei)
- Cu emitentul în mediul ambiant
- Cu destinatarul în mediul ambiant

2. După traseul de vehiculare a informaţiilor, circuitele informaţionale sunt:

- Verticale (care apar între compartimente situate pe nivele ierarhice diferite între care există relaţii de subordonare)
- Orizontale (care apar între persoane situate pe acelaşi palier)
- Oblice

Procedura informaţională constă într-un ansamblu de elemente prin care se stabilesc suporţii de informaţii utilizaţi, ordinea operaţiilor şi mijloacele de tratare a informaţiilor şi operaţiile concrete ce se aplică asupra informaţiilor, împreună cu modelele şi formulele de calcul utilizate pentru prelucrarea acestor informaţii.

În cadrul sistemului informaţional majoritatea covârşitoare a informaţiilor sunt colectate, prelucrate şi vehiculate pe suporţi purtători de informaţii, care în totalitatea lor formează sistemul de evidenţă al firmei.

El poate fi împărţit în trei mari categorii:

a) Sistemul de evidenţă tehnico-operativă.

b) Sistemul de evidenţă contabilă.

c) Sistemul de evidenţă statistică

Volumul şi structura mijloacelor de tratare a informaţiilor condiţionează parametrii sistemului informaţional.

REZUMAT:

În prezent interesul este spre introducerea sistemelor informatice pentru prelucrarea datelor şi obţinerea rezultatelor aşteptate. Analiza fundamentării unui sistem informaţional presupune în prealabil analiza modului în care actualul sistem îşi îndeplineşte funcţiile sale. Fiecare fază de activitate presupune o schimbare şi ca urmare este necesar să se efectueze o nouă proiecţie. In efectuarea analizei şi în proiectarea viitorului sistem trebuie respectate următoarele criterii şi principii:

- Păstrarea unei interdependenţe între sistemul de management,structura organizatorică şi sistemul informaţional.
- Optimizarea sistemului nu înseamnă suma optimizării subsitemelor.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- Se va urmări asigurarea unei concepţii unitare a sistemului informaţional, care să conducă la înregistrarea şi prelucrarea corectă a datelor.
- Unicitatea informaţiei
- Modularea treptată a noului sistem informaţional
- Utilizarea cât mai eficientă a tehnicii electronice şi a resurselor umane
- Asigurarea eficienţei, eficacităţii şi economicităţii sistemului.

TESTE DE AUTOEVALUARE:

1.Sistemul informaţional are următoarele componente:

a) data
b) procedura informaţională
c) mijloacele de tratare a informaţiilor.
d) informaţia
e) sursa de informare
f) suportul purtător de informaţii
g) circuitul informaţional

2.După modul de exprimare informaţiile pot fi:

a) orale
b) scrise
c) primare
d) derivate

3.După proveniență informaţiile pot fi:

a) active
b) orizontale
c) economice
d) endogene
e) exogene
f) previzionale

4. După frecvenţa vehiculării informaţiilor acestea pot fi:

a)orizontale
b) ascendente
c) permanente
d) ocazionale
e) periodice

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

TEMA DE CONTROL: alcătuiţi graficul de circulaţie a informaţiilor în cadrul unei organizatii.

RECOMANDĂRI BIBLIOGRAFICE:

7. C.Păunescu **,Management –** Ed.Fundaţiei Academice Danubius Galaţi,2007.
8. Nicolescu O.,Verboncu L., **Management,** Editura economică, Bucureşti, 1995.
9. Tureac Cornelia, **Management,** Ed.Fundaţiei Academice Danubius Galaţi,2007.

MODULUL VII
METODE DE MANAGEMENT

Lecţia 1. *Metoda de tehnica managementului*
Lecţia 2. *Metode de management*

(4 ore de studiu)

Obiective specifice:

- Înţelegerea conceptului de metoda de management.
- Cunoaşterea metodelor de management.
- Înţelegerea modului de analiză a metodelor şi tehnicilor de management.
- Cunoaşterea procedurii manageriale privind metoda aplicată.

Rezultate aşteptate:

În momentul finalizării acetui modul studentul va avea posibilitatea:

- Să înţeleagă metoda si tehnica managementului.
- Să identifice metodele optime pentru orfanizaţie.
- Să precizeze avantajele şi dezavantajele metodelor de management.

Competenţe dobândite:

- Cunoaşterea, înţelegerea şi utilizarea metodelor de management
- Să explice fiecare metodă
- Să interpreteze metodele de management.

Lecţia 1. Metoda de tehnica managementului

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

PASUL 1. Definirea metodei de management

Realizarea unui management dinamic şi previzional presupune modificarea atitudinii managerilor în sensul reconsiderării problemelor strategice şi găsirea celor mai potrivite soluţii de transpus în practică. Sistemele, metodele şi tehnicile de management reprezintă instrumentele aflate la dispoziţia decidenţilor în vederea realizării obiectivelor propuse.

Sistemul de management este un ansamblu ordonat de elemente caracterizate prin interconexiune şi interacţiune, capabil să realizeze, sub acţiunea a diverşi stimuli, un anumit obiectiv, cu anumite performanţe. Elementele componente ale sistemului de management poartă denumirea de subsisteme, între acestea există legături de intercondiţionare de tip cauză -efect.

Acestea determină că orice modificare a unuia sau a mai multor elemente, a uneia sau a mai multor legături atrage după sine modificarea altor elemente şi legături, fără să fie afectate toate elementele şi legăturile sistemului. Pentru ca un sistem de management să funcţioneze este necesar ca:

- între subsistemul decizional şi cel operaţional să existe legături de tip cauză - efect şi un obiectiv dat a cărui realizare revine ca sarcină sistemului;
- din mulţimea de stări ale sistemului să se găsească cele care asigură realizarea obiectivului stabilit;
- să dispună de libertatea de a acţiona astfel încât, din mulţimea variantelor posibile să aleagă una singură, cea care oferă avantajul maxim pentru realizarea obiectivului stabilit.

În practică, sistemul de management are o sferă largă de cuprindere, de regulă, priveşte activitatea de ansamblu a unităţii sau un grup de funcţii ale managementului.

Sistemul de management are următoarele proprietăţi:

- **de adaptare,**
- **de autoorganizare şi**
- **de autoreglare.**

Proprietatea de adaptare a sistemului constă în modificarea parametrilor săi în funcţie de schimbările care au intervenit în manifestarea factorilor interni şi externi unităţii, de acumulare şi folosirea unor noi informaţii. În procesul adaptării, parametrii şi structura sistemului precum şi modalităţile de funcţionare se pot modifica substanţial.

Proprietatea de autoorganizare a sistemului constă în modificarea structurii organizatorice sub influenţa schimbărilor care se produc în factorii determinanţi ai acestuia. În funcţie de situaţia concretă, în sistemul de management pot apare elemente noi sau se pot reduce din cele existente.

Proprietatea de autoreglare a sistemului de management se referă la faptul că modul de funcţionare se modifică în funcţie de schimbările care au loc în mediul exterior.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Metoda de management reprezintă o îmbinare multiplă şi coerentă de principii, idei, orientari, procedee şi studii de caz în care gradul de formalizare procedural este relativ redus, iar formulările nerigide.

Metoda de management acordă o atenţie deosebită imaginaţiei constructive, posibilităţii de aplicare în mod creator a unor procese, studii de caz etc., la condiţiile concrete din fiecare unitate economică.

Aplicarea unei metode în practica de management trebuie să se înfăptuiască în mod creativ, având în vedere condiţiile concrete din fiecare unitate economică. Necesitatea adoptării unor metode noi de management este determinată de dinamismul evenimentelor ce au loc în unitate şi cărora managerii trebuie să le facă faţă.

Scopul principal al practicării acestor metode constă în creşterea eficienţei activităţii managerilor privind coordonarea activităţii salariaţilor şi în antrenarea acestora la realizarea obiectivelor propuse de unitate.

PASUL 2. Tehnica de management

Se defineşte prin totalitatea procedeelor, instrucţiunilor, regulilor fundamentate pe noţiuni ştiinţifice şi utilizate în aplicarea cunoştinţelor teoretice fundamentate de managementul ştiinţific, în soluţionarea problemelor ce decurg din realizarea obiectivelor unităţii economice.

REZUMAT:

O anumită metodă de management aplicată într-o unitate economică solicită ca toţi sau aproape toţi managerii să folosească procedeele şi tehnicile specifice acesteia, pentru a se putea cuantifica rezultatele şi stabili efectele economice obţinute în urma aplicării ei.

Caracteristica esenţială prin care se delimitează o metodă de o tehnică de management constă în faptul că aplicarea unei metode presupune schimbări mai mult sau mai puţin esenţiale în sistemul de relaţii organizatorice din unitate. Practicarea uneia sau mai multor tehnici de management nu influenţează sistemul relaţiilor organizatorice din unităţile economice. O tehnică poate fi utilizată în cadrul mai multor metode de management. Aplicarea uneia sau a mai multor tehnici în procesul de management contribuie la obţinerea unor rezultate de producţie şi economice superioare, fără să modifice sistemul de relaţii organizatorice existente în unitatea economică.

Lecţia 2. Metode de management

PASUL 1. Managementul prin obiective

Managementul prin obiective se bazează pe determinarea riguroasă a acestora până la nivelul executanţilor, care participă nemijlocit la stabilirea lor şi pe corelarea strânsă a recompenselor şi a sancţiunilor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Această metodă a fost generată de **nevoia ordonării acţiunilor** pornind de la ideea că succesul în aplicarea unei strategii de dezvoltare a unităţii depinde de corelarea obiectivelor generale ale acesteia cu cele ale subdiviziunilor organizatorice şi a intereselor întregului personal din unitatea economică.Prin **obiective se înţeleg ţelurile, scopurile** cuantificabile pe care un manager şi le propune să le realizeze într-un termen stabilit, cu mijloace precizate.

Obiectivele unei unităţi economice **se caracterizează** prin următoarele:

- orientează modul de acţiune;
- precizează resursele pentru realizarea lor;
- arată modalităţile de control şi de cuantificare a rezultatelor;
- se bazează, în principal, pe valorificarea superioară a resurselor interne şi a celor împrumutate.

Operaţionalizarea metodei presupune efectuarea unui set de acţiuni, care se desfăşoară într-o succesiune logică formând următoarelor etape:

Prima etapă, coincide cu stabilirea obiectivelor generale.

A doua etapă, coincide cu stabilirea obiectivelor derivate, specifice şi individuale..

Etapa a treia coincide cu elaborarea celorlalte componente ale metodei - programele de acţiuni, perioada de raportare, lista metodelor, bugetele etc.

Etapa a patra presupune adoptarea unui program de măsuri menit să asigure modificările ce se impun privind structura organizatorică a unităţii, subsistemul decizional şi cel informaţional.

Etapa a cincea constă în urmărirea realizării obiectivelor. Esenţa activităţii din această etapă constă în comunicarea centrilor decizionali a abaterilor care au apărut în realizarea obiectivelor. Are un rol deosebit de important pentru că pe baza informaţiilor privind abaterile intervenite se iniţiază deciziile de corecţie.

Etapa a şasea constă în evaluarea realizării obiectivelor şi recompensarea personalului. În această etapă un rol important îl au criteriile de evaluare a rezultatelor. Stabilirea unui sistem de criterii (indicatori şi parametri) corespunzător asigură evidenţierea clară a rezultatelor şi acordarea recompenselor ce se cuvin personalului care a participat la realizarea obiectivelor.

PASUL 2. Managementul prin excepţie

Managementul prin excepţie s-a impus ca urmare a sporirii volumului informaţiilor şi a complexităţii proceselor manageriale. Prin aplicarea sa sunt afectate mai multe funcţii ale managementului, regăsindu-se printre metodele generale ale acestuia.Managementul prin excepţie are anumite **caracteristici specifice**, care îl diferenţiază de celelalte metode:

Prima caracteristică constă în faptul că metoda reprezintă o concepţie sistemică a diviziunii în problemele procesului decizional. Ea presupune separarea informaţiilor şi deciziilor în doua categorii:

a) situaţii normale, în care informaţiile sunt în limitele prestabilite iar problemele decizionale sunt rezolvate de fiecare decident în sfera autorităţii sale;

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

b) situaţii de excepţie, când se impune intervenţia managerului ierarhic superior.

A doua caracteristică constă în stabilirea unui sistem de informare astfel încât la un manager ierarhic superior să ajungă numai acele informaţii cu caracter de excepţie, care reprezintă abateri semnificative faţă de obiectivele prestabilite.

A treia caracteristică constă în faptul că abaterile care urmează a fi raportate managerului ierarhic superior nu vor fi prestabilite, comunicând-se numai atunci când apar.

A patra caracteristică se referă informaţiile privind abaterile care circulă selectiv numai în sens ascendent, iar dispoziţiile sau deciziile de reglare a sistemului, în sens descendent.

A cincea caracteristică se referă la delimitarea riguroasă a deciziilor fiecărui decident în funcţie de nivelul ierarhic la care se află.

Practicarea managementului prin excepţie în unităţile economice are la bază următoarele premise:

- **Managerii aflaţi la nivelurile ierarhice superioare deleagă subordonaţilor autoritatea şi responsabilitatea corespunzătoare posturilor pe care le ocupă**. Acest proces de delegare se efectuează succesiv. Preluarea sarcinilor de către managerii aflaţi la diferite niveluri ierarhice se realizează succesiv de la baza piramidei ierarhice spre vârf, dar numai acelea pe care cei situaţi la nivelul ierarhic inferior nu le pot rezolva sau nu sunt de competenţa lor.
- **Adaptarea sistemului informaţional la noua situaţie.** Această metodă de management sporeşte numărul de persoane antrenate în adoptarea deciziilor
- **Sporirea procesului de cunoaştere a întregului personal** atât în ceea ce priveşte atribuţiile ce se circumscriu postului pe care-l ocupă cât şi metodologia impusă de această metodă.
- **Stabilirea unor indicatori,** parametrii, norme, criterii unitare de apreciere a rezultatelor din perioada precedent şi a celor care se vor obţine în urma practicării acestei metode.

Aplicarea metodei **managementului prin excepţie** presupune parcurgerea mai multor etape:

Prima etapă constă în stabilirea obiectivelor pentru fiecare nivel ierarhic. În această etapă se efectuează o analiză amănunţită a rezultatelor obţinute în perioada anterioară şi, pe baza concluziilor care se desprind, se formulează noile obiective.

Etapa a doua coincide cu stabilirea toleranţelor şi selectarea criteriilor de evaluare a rezultatelor. În această etapă se stabilesc pentru fiecare manager abaterile admise a căror rezolvare intră în competenţa sa şi a celor care urmează să fie transmise nivelului ierarhic superior.

Etapa a treia se referă la compararea rezultatelor obţinute cu cele programate. În această etapă au loc două grupe importante de activităţi;

- prima grupă de activităţi se referă la:

- culegerea,
- înregistrarea,

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- prelucrarea,
- sistematizarea şi
- prezentarea informaţiilor factorilor decizionali aflaţi pe diferite niveluri ierarhice;

- cea de a doua grupă de activitati se referă la compararea propriu-zisă a rezultatelor obţinute în diferite momente prestabilite cu nivelul programat al acestora.

Etapa a patra presupune iniţierea de acţiuni de către managerul în cauză, având ca bază informaţională abaterile comunicate de subordonatul său. Deciziile adoptate trebuie să asigure înlăturarea efectelor negative a factorilor de influenţă şi restabilirea funcţionării sistemului la parametrii prestabiliţi.

Practicarea metodei de management prin excepţie asigură numeroase **avantaje:**

- aplicarea corectă a acestei metode conduce la o diviziune raţională a muncii în procesul de management şi la sporirea eficienţei.
- practicarea acestei metode asigură o simplificare semnificativă a procesului de adoptare a deciziilor.
- se realizează o mai bună utilizare a capacitatii managerilor, se poate aplica în mod sistematic delegarea de autoritate şi responsabilitate, iar problemele complexe ce nu pot fi rezolvate de acestea se dirijează spre nivelurile ierarhice superioare;
- asigură o simplificare a circulaţiei informaţiilor concomitent cu îmbunătăţirea informării managerilor aflaţi la diferite niveluri ierarhice;
- asigură economii cu privire la desfăşurarea procesului managerial şi creşterea eficienţei acestuia etc.

Pe lângă avantajele precizate, metoda prezintă anumite **dificultăţi** organizatorice şi se referă la întârzierea adoptării deciziilor de corecţie din cauza netransmiterii la timp a abaterilor apărute, neactualizarea limitelor toleranţelor etc. De asemenea, există posibilitatea ca într-o perioadă de timp mai îndelungată să nu apară situaţii de excepţie, dând naştere unui sentiment de autoliniştire, ceea ce are drept consecinţă întâmpinarea unor dificultăţi nejustificate faţă de apariţia unor abaterii neaşteptate.

PASUL 3. Managementul pe produs

Esenţa metodei constă în asigurarea de către managerul de produs a organizării, coordonării şi gestionării globale a tuturor activităţilor privind produsul (grupa de produse înrudite ca tehnologie şi utilitate) din momentul conceperii lui până la scoaterea din producţie.

Orientarea spre managementul pe bază de produs a fost determinată de o serie de cerinţe:scurtarea duratei de viaţă a produselor,adaptarea şi diversificarea produselor la cerinţele şi exigenţele clienţilor,realizarea unei gestiuni complete pe produs, urmărirea factorilor care au influenţat direct reuşta primilor utilizatori de produse. Specificitatea acestei metode constă în accentul pe care-l pune pe unele dintre elementele procesului de management cum sunt: previziunea, coordonarea, politica resurselor, orientate spre unele

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

produse alese după criterii importante. Managerii de produs trebuie să cunoască tendinţele viitoare ale produselor de care răspund.Un manager de produs trebuie să posede următoarele calităţi:

- putere de convingere
- capacitatea de sesizare a situaţiilor favorabile
- capacitatea de adaptare la schimbare
- integrare în colective şi echipe constituite ad-hoc.

Principalele etape pe care le implică aplicarea acestei metode, în condiţiile economiei de piaţă sunt:

1.Stabilirea de către managerul general a produsului care face obiectul managementului de produs.
2.Numirea managerului de produs şi stabilirea sarcinilor, autorităţii şi responsabilităţii acestuia.
3.Elaborarea de strategii privind produsul respectiv.
4.Implementarea strategiei optime.
5.Evaluarea periodică a produselor.

PASUL 4. Managementul prin delegare

Aplicarea metodei urmăreşte creşterea eficienţei managementului prin structurarea organizatorică şi repartizarea raţională a activităţilor la toate nivelurile ierarhice prin procesul de delegare. Managementul prin delegare constă în transmiterea parţială, succesivă şi temporară a unei sarcini de serviciu unui subordonat de către un manager, însoţită de autoritatea şi responsabilitatea necesară, precum şi de condiţiile necesare pentru a putea acţiona cu un anume grad de libertate asupra resurselor aflate la dispoziţia sa.Scopul urmărit prin aplicarea acestei metode se referă la reducerea timpului de rezolvare a unor probleme curente, dezvoltarea autonomiei manageriale, încurajarea subordonaţilor de a participa la actul decizional şi de valorificare a voinţei de asumare a responsabilităţii şi dorinţei de afirmare.

Managerul care a delegat autoritatea şi responsabilitatea subordonatului său răspunde de consecinţele deciziilor adoptate de către acesta. Aceasta înseamnă că are loc o dedublare parţială a responsabilităţii.

În procesul delegării, realizarea unei concordanţe între autoritatea şi responsabilitatea delegate, va contribui la desfăşurarea normală a activităţii subordonatului în realizarea sarcinilor primite. Apariţia fenomenului de neconcordanţă dintre cele două componente (autoritate şi responsabilitate) creează dificultăţi în activitatea subordonatului şi anume:

- dacă se acordă o autoritate mai mare decât responsabilitatea, executantul îndeplineşte sarcini la un nivel inferior autorităţii delegate;
- când responsabilitatea depăşeşte autoritatea, executantul este obligat să adopte decizii fără sa se încadreze în sfera sa de activitate.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Un rol important în obţinerea unor rezultate superioare prin aplicarea metodei îl are stabilirea unui sistem de recompense şi sancţiuni, de natură să stimuleze iniţiativa şi responsabilitatea subordonatului.În funcţie de forma de transmitere a autorităţii, delegarea poate fi:

- reglementată şi
- nereglementată.

Dereglarea reglementată se consemnează într-un document scris, difuzat la toţi subordonaţii (managerii care au tangenţă cu problemele supuse delegării) cu scopul ca aceştia să cunoască persoana căreia trebuie să se adreseze dacă este nevoie.

Delegarea nereglementată se stabileşte prin simpla înţelegere, fără a fi consemnată într-un document organizatoric. Lipsa unui document scris în care să fie precizate în detaliu problemele supuse delegării, limitele de acţiune ale subordonatului etc., poate genera confuzii şi dispersarea responsabilităţii, iar sistemul de recompense şi sancţiuni nu mai poate fi aplicat cu acurateţea necesară. Datorită acestor dificultăţi se recomandă folosirea delegării reglementate.

Pentru asigurarea efectelor dorite prin aplicarea metodei, este necesar să se respecte următoarele reguli:

- să nu facă obiectul procesului de delegare sarcinile care definesc autoritatea managerului sau privesc strategia dezvoltării sectorului din care face parte executantul;
- sarcinile delegate şi limitele de acţiune ale executantului să fie precizate clar într-un document organizatoric care urmează a fi autentificat de cele două părţi;
- întreaga activitate de delegare se va realiza cu consimtamântul părţilor asigurându-se un climat de colaborare şi încredere reciprocă;
- stabilirea unui sistem de indicatori sau parametri corespunzător, menit să asigure evaluarea corectă a rezultatelor obţinute, în funcţie de care subordonatul va fi recompensat sau sancţionat;
- controlul trebuie să fie orientat asupra rezultatelor obţinute şi nu a modalităţilor de rezolvare a sarcinilor care au făcut obiectul delegării.

Activitatea de transpunere în practică a metodei presupune realizarea unor lucrări premergătoare, dintre care amintim:

- elaborarea unui regulament de organizare şi funcţionare a unitaţii sau adaptarea celui existent la noile condiţii;
- adaptarea sistemului informaţional la noile condiţii; desfăşurarea unei activităţi susţinută privind pregătirea profesională a personalului;
- cultivarea spiritului de încredere în forţele proprii;
- dezvoltarea iniţiativei fiecărui lucrător şi însuşirea metodologiei de aplicare a acestei metode .

Un rol important în obţinerea rezultatelor urmărite prin practicarea metodei, îl are respectarea următoarelor principii:

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- al excepţiilor,
- al nivelului decizional,
- al limitelor controlului şi
- al unităţii managementului.

În baza principiului excepţiilor managerul care a delegat autoritatea şi responsabilitatea unei activităţi va trebui să intervină numai în cazul în care apar abateri semnificative şi subordonatul căruia i-a delegat sarcina nu le poate rezolva.

Principiul nivelului decizional impune o analiză amănunţită a deciziilor ce pot fi adoptate de către subordonat. În sfera acestor preocupări va trebui să se circumscrie şi analiza informaţiilor de care dispune subordonatul.

Respectarea acestui principiu presupune ca activităţile care fac obiectul delegării să fie reflectate de un sistem de informaţii complet, pentru că numai astfel subordonatul poate adopta deciziile ce se impun.

Principiul limitelor controlului presupune efectuarea acestuia numai în anumite puncte - cheie, ale realizării sarcinilor, nerecomandând-se un control total.

Potrivit principiului unităţii managementului fiecare subordonat nu poate avea ca şef ierarhic decât pe cel care i-a acordat delegarea de autoritate, faţă de care răspunde de întreaga sa activitate.

PASUL 5. Tehnica brainstorming

Caracteristica de bază a tehnicii brainstorming constă în organizarea activităţii grupului, astfel încât să permită şi să provoace emiterea unor idei importante, care în alte împrejurări ar fi rămas neexprimate de teama de a nu greşi sau de a apare într-o situaţie nefavorabilă faţă de componenţii grupului.

Bazându-se pe teoria dinamicii de grup, practicarea tehnicii are drept scop obţinerea unui număr cât mai mare de soluţii cu privire la o anumită problemă în ideea că printre acestea, sau printr-o anumită combinare sau asociere a lor, se află şi soluţia optimă. Această înseamnă că, prin aplicarea tehnicii brainstorming, nu se urmăreşte direct rezolvarea problemei, ci obţinerea unui număr cât mai mare de soluţii .Activitatea se desfăşoară în reuniuni formate dintr-un grup restrâns de persoane, respectând următoarele reguli:

- eliminarea oricărui argument de evaluare a ideilor expuse în timpul şedinţei;
- propunerile se dezvoltă într-o viziune constructivă;
- propunerile trebuie formulate clar şi concis;
- asigurarea unui climat lucrativ în care să se accepte orice idee, indiferent dacă îşi găseşte o aplicabilitate imediată sau într-o perspectivă mai mare;
- încurajarea participanţilor să emită noi idei, inclusiv pornind de la cele formulate;
- programarea şedinţelor la o oră când participanţii sunt mai odihniţi;
- acordarea libertăţii în conduită participanţilor;

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- desfăşurarea şedinţelor într-un loc agreabil şi înlăturarea rigidităţii în derularea activităţii;
- înregistrarea exactă şi completă a discuţiilor şi, în mod deosebit, a ideilor emise.

Brainstormingul urmăreşte emiterea unui număr cât mai mare de idei. Practicarea tehnicii brainstorming presupune parcurgerea următoarelor etape:

- pregătirea reuniunii;
- analiza problemei;
- selecţionarea şi evaluarea soluţiilor.

Etapa de pregătire a reuniunii constă în stabilirea şi delimitarea precisă a problemei care urmează să fie pusă în discuţie şi pentru care se cer soluţii. În această etapă se stabileşte grupul de participanţi la discuţii, format din 5-12 persoane. Se recomandă ca participanţii să fie specialişti în diferite domenii, aceştia nu trebuie aleşi după funcţii, ci după capacitatea lor de a emite idei.

Grupul trebuie să fie eterogen în privinţa profilului, pregătirii şi preocupărilor. Tot în aceasta etapă se stabileşte responsabilul grupului, de a cărui pregătire şi pricepere depind în cea mai mare măsură rezultatele reuniunii. El trebuie să asigure condiţiile ca fiecare participant să-şi formuleze ideile sale, să urmărească ca aceste idei să fie în legătură cu problema pusă în discuţie, propunerile să se bazeze numai pe argumente fundamentate fără a apela la divagaţii largi.

Responsabilul grupului trebuie să asigure un climat permisiv şi un dinamism susţinut în emiterea ideilor, contribuind astfel la dezvoltarea fenomenului de reacţie în lanţ. În această etapă se stabilesc locul, data şi ora reuniunii.

Se recomandă ca reuniunile să se programeze dimineaţa, când participanţii sunt odihniţi, iar durata acestora să nu depăşească 35 minute, pentru a se menţine avantajele spontaneităţii.

Etapa analizei problemei în reuniune are două faze: faza introductivă şi faza discuţiilor.

În faza introductivă, responsabilul grupului expune în mod clar problema pentru care se cer soluţii de rezolvare şi se prezintă modul de desfăşurare a întrunirii.

În faza de discuţii propriu-zise, participanţii emit soluţii în legătură cu modul de soluţionare a problemei. Soluţiile sunt înregistrate cu fidelitate, fără a se preciza autorii lor.

Etapa selecţionării şi evaluării soluţiilor cuprinde inventarierea, selecţionarea şi gruparea acestora după anumite criterii, cum ar fi: criteriul eficienţei economice, al originalităţii, al perioadei de aplicabilitate etc.

Analiza şi evaluarea ideilor se face, în general, la un anumit interval de timp după reuniune (1 - 3 zile).

Reuniunile bine organizate, prin crearea unui climat de muncă creativ, fac ca brainstormingul să fie o tehnică de mare eficacitate şi poate fi aplicat în obţinerea de soluţii pentru probleme din toate domeniile de activitate ale unităţilor.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

PASUL 6. Tehnica Delphi

Tehnica ”Delphi” se bazează pe principiul gândirii intuitive şi al perfecţionării acesteia, considerând că deciziile strategice şi tactice pot şi trebuie să fie fundamentate, într-o măsură apreciabilă, pe cunoştinţele şi intuiţia specialiştilor în domeniul respectiv. Tehnica se caracterizează printr-un dialog permanent, cu caracter de dezbatere, între două grupuri de persoane , cu scopul de a adopta anumite decizii.

În esenţă, tehnica constă în obţinerea părerilor unor specialişti în legătură cu problema pusă în discuţie.În aplicarea tehnicii “Delphi” se parcurg trei etape:

- **pregătirea şi lansarea reuniunii,**
- **desfăşurarea reuniunii,**
- **prelucrarea datelor obţinute.**

În etapa de pregătire şi lansarea reuniunii sunt specifice următoarele lucrări: stabilirea problemei pentru care se caută soluţii; aceasta trebuie formulată clar şi să se precizeze direcţiile principale în care va fi canalizată ancheta; constituirea grupului de specialişti căruia îi vor fi distribuite formularele de ancheta; elaborarea formularelor de anchetă care trebuie să fie cât mai complete şi clare. Tot în această etapă se distribuie formularele pentru completare, însoţite de instrucţiunile ce conţin modalităţile de completare, indicându-se scopul anchetei şi termenul la care se solicită răspunsul.

În etapa desfăşurării reuniunii are loc derularea anchetei propriu-zise, care cuprinde două momente mai importante:

- completarea chestionarului şi formularea unor propuneri de îmbunătăţire a acestuia. În situaţia în care propunerile membrilor grupului sunt de natură să aducă îmbunătăţiri semnificative, are loc perfecţionarea acestora după care vor fi distribute, din nou, membrilor grupului de specialişti pentru completare şi formularea de noi opinii. Operaţia de distribuire - completare - îmbunătăţire a chestionarelor se poate repeta de mai multe ori până când majoritatea componenţilor grupului au aceeaşi opinie despre chestionarele primite;

- colectarea şi verificarea chestionarelor, dacă acestea au fost completate la toate poziţiile şi dacă nu s-au strecurat erori formale de exprimare a unităţilor de măsură a fenomenelor şi proceselor economice cuprinse în ele.

În etapa de prelucrare a datelor are loc sistematizarea acestora, stabilirea metodologiei de prelucrare a informaţiilor, prezentarea, analiza şi interpretarea rezultatelor, după care se prezintă variantele decizionale pentru a fi adoptată cea care oferă avantajul maxim.Calitatea deciziilor ca urmare a practicării tehnicii, este influenţată de anumiţi factori, cum ar fi:

- realismul şi claritatea prezentării problemei decizionale supuse anchetei şi a elaborării chestionarelor;

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

- calitatea şi eterogenitatea componenţilor grupului ;
- perioada în care membrii grupului trebuie să răspundă la chestionare şi să transmită răspunsurile;
- motivaţia componenţilor grupului în participarea şi obţinerea rezultatelor prin practicarea acestei metode.

Practicarea în activitatea de management din unităţile economice a tehnicii "Delphi" va asigura o serie de **avantaje**:

- fundamentarea deciziilor strategice şi tactice;
- realizarea de strategii în domenii complexe din activitatea unitaţilor;
- punerea în valoare la un nivel superior a pregătirii, experienţei, iniţiativei specialiştilor din unitate;

REZUMAT:

Cunoaşterea metodelor de management şi aplicarea metodei care se impune fiecărei organizaţii reprezintă de fapt cheia succesului în afaceri. Însuşirea metodologiei şi practicarea corectă a acesteia pot asigura raţionalizarea procesului decizional, în ceea ce priveşte elaborarea deciziilor strategice şi tactice, în fazele de definire a problemei, de stabilire a obiectivelor şi de elaborare a variantelor decizionale.

TESTE DE AUTOEVALUARE

1. Metoda de management reprezintă:

a) Totalitatea procedeelor,instrucţiunilor şi regulilor ce decurg din realizarea obiectivelor unităţii.
b) O îmbinare multiplă de principii, idei ,orientări şi procedee.
c) Creşterea eficienţei activităţii managerilor privind coordonarea.

2. Practicarea uneia sau mai multor tehnici de management :

a) influenţează sistemul relaţiilor organizatorice din unitate
b) modifică sistemul de relaţii organizatorice din unitate
c) nu influenţează în nici un fel sistemul relaţiilor organizatorice din unitate.

3. Scopul principal al practicării metodelor de management constă în:

a) creşterea eficienţei activităţii managerilor
b) schimbarea relaţiilor organizatorice din unitate
c) aplicarea funcţiilor managementului

4. Managementul prin obiective constă în:

a) determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanţilor
b) stabilirea precisă şi corectă a unor obiective pentru fiecare nivel ierarhic

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

c) elaborarea planului de management

5. Obiectivele unei organizaţii se caracterizează prin:
k) orientează modul de acţiune
l) arată resursele pentru realizarea obiectivelor
m) influenţa factorilor externi ai mediului
n) arată modalităţile de control
o) cuantifică rezultatele
p) valorificarea resurselor interne şi împrumutate.

6. În operaţionalizarea metodei managementului prin obiective se parcurg mai multe etape. Care sunt acestea ?
a) stabilirea obiectivelor generale
b) elaborarea planului
c) stabilirea obiectivelor derivate
d) elaborarea programelor de acţiuni
e) luarea de măsuri organizatorice
f) urmărirea realizării obiectivelor
g) evaluarea modului de realizare a obiectivelor

7. Metoda managementului prin obiective prezintă avantaje şi dificultăţi.Arătaţi care sunt avantajele:
a) îmbunătăţirea relaţiilor umane din organizaţie
b) creşterea eficienţei economice a activităţii de management
c) dezvoltarea deprinderilor la manageri de a fi flexibili şi dinamici
d) însuşirea de toţi salariaţii a metodologiei cerute.
e) raţionalizarea timpului managerilor
f) receptivitivitatea managerilor

8. Managementul prin excepţie are următoarele caracteristici:
a) se referă la delimitarea deciziilor în funcţie de nivelul ierarhic
b) este o concepţie a diviziunii în procesul decizional
c) abaterile care urmează a fi raportate managerului superior vor fi prestabilite
d) toate informaţiile ajung la managerul de vârf

9. Managerii de produs trebuie să cunoască tendinţele viitoare ale produselor de care răspund.Ca urmare ei trebuie să posede următoarele calităţi:
a) putere de convingere
b) capacitatea de sesizare a situţiilor favorabile
c) capacitate de adaptare la schimbare

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

d) putere de a efectua reevaluarea sistemului de relaţii organizatorice
e) integrare în colective constituite ad-hoc

10. Pentru aplicarea metodei delegării este necesar să se respecte următoarele reguli:

a) să nu facă obiectul procesului de delegare sarcinile care definesc autoritatea managerului sau privesc strategia dezvoltării sectorului din care face parte executantul;
b) sarcinile delegate şi limitele de acţiune ale executantului să fie precizate clar într-un document organizatoric care urmează a fi autentificat de cele două părţi;
c) întreaga activitate de delegare se va realiza cu consimtamântul părţilor asigurându-se un climat de colaborare şi încredere reciprocă;
d) stabilirea unui sistem de indicatori sau parametri corespunzător, menit să asigure evaluarea corectă a rezultatelor obţinute, în funcţie de care subordonatul va fi recompensat sau sancţionat;
e) controlul trebuie să fie orientat asupra rezultatelor obţinute şi nu a modalităţilor de rezolvare a sarcinilor care au făcut obiectul delegării.

11. Tehnica brainstorming constă în organizarea activităţii grupului,astfel încât să permită obţinerea unui număr cât mai mare de soluţii cu privire la o problemă, conducând astfel la alegerea soluţiei optime.Pe scurt brainstorningul urmăreşte emiterea unui număr cât mai mare de idei .Practicarea acestei metode presupune parcurgerea următoarelor etape:

a) pregărirea întâlnirii
b) prezentarea problemei
c) analiza problemei
d) selecţionarea şi evaluarea soluţiilor
e) aplicarea soluţiei selectate

12.Practicarea în management a tehnicii Delphi asigură următoarele avantaje:

a) punerea în valoare la un nivel superior a pregătirii,experienţei,iniţiativei specialiştulor din unitate
b) motivaţia componenţilor grupului în participarea şi obţinerea rezultatelor.
c) fundamentarea deciziilor strategice
d) realizarea de strategii în domenii complexe din activitatea unităţilor.

RECOMANDĂRI BIBLIOGRAFICE:

10. C.Păunescu **,Management –** Ed.Fundaţiei Academice Danubius Galaţi,2007.
11. Nicolescu O.,Verboncu L., **Management,** Editura economică, Bucureşti, 1995.
12. Tureac Cornelia, **Management,** Ed.Fundaţiei Academice Danubius Galaţi,2007.
13. I.Bordean, **Management,** Ed.Fundaţiei Academice Danubius Galaţi,2006.

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate

Copyright © 2009 **Universitatea Danubius**. Toate drepturile rezervate